معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التَّربيَّة والتَّعليم الأردنيَّة

إعداد

زبيدة حسن عبداللطيف أبوشويمة

المشراف

الأستاذ الدكتور هاني عبدالرحمن الطويل

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التّربويّة

كلية الدراسات العليا

الجَّامعة الأردنيَّة

آيار ، ٢٠١٢م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة " معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة"، وَأجِيزَتْ بِتَاريخ ١٠/ ٥/ ٢٠١٢م

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيـــــع
الدكتور هاني عبدالرحمن الطويل، مشرفا أستاذ الإدارة التّربويّة	....
الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني، عضوا أستاذ التخطيط التربوي	....
الدُكتور محمد عيد ديراني، عضوا أسْتَاذ الإدارة التربوية	....
الدكتور عارف توفيق العَطاري، عضوا أستاذ الإدارة التربوية (جامعة اليرموك)	....

الجامعة الأردنيّة
التفويض

أنا زبيدة حسن عبداللطيف أبوشويمة، أفوض الجامعة الأردنيّة أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: زبيدة حسن عبداللطيف أبوشويمة

التوقيع:

التاريخ: ١٠ / ٥ / ٢٠١٢م

الإهداء

إلى من تعجز الكلمات أن توفيهم حقهم
إلى من أعطوني الهمّة والعزم لمواصلة الطّريق
إلى القلوب البيضاء التي تنبض بالحبِّ والحنان

أبـــــي وأمـــــي

حفظهما الله، وأدامهما تاج عز على رأسي

إلى إخواني النّشامى وأخواتي الكريمات أدامهم الله
وإلى كل عائلتـــــــــــــــــــي الغالية

إلى كل المربين والمديرين السائرين على الطريق المتبصر،
الحريصين على التطور واستشراف المستقبل

إلى كل من له فضل عليّ بعد الله –سبحانه وتعالى–
إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

زبيدة حسن أبوشويمة

شكر وتقدير

الحمد لله ربِّ العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين ، محمد وعلى آلــه وصــحبه أجمعين، لا يسعني بعد أنْ أنهيت من إعداد هذه الأطروحة إلا أنْ أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بعد شكر الله تعالى إلى والدَيَّ الأحباء وعائلتي الغالية التي لم تبخل علي بالدعاء والعون لتخرج أطروحتي إلى النور.

وأقدم خالص الشكر والعرفان لأستاذي الكبير الفاضل الأستاذ الدكتور هـاني عبـدالرحمن الطويل الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه الأطروحة، ولم يبخل علي بملاحظاتــه القيمــة ونصحه الدَّائم؛ إذْ كان له الفضل الكبير بعد الله- سبحانه وتعالى- في تطويرها وإخراجها إلــى حيز الوجود.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعــضاء لجنــة المناقشة: الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني الذي أعطاني مــن وقتــه الثمــين للقــضايا والاستفسارات المتعلقة بالأساليب والمعالجة الاحصائية ، والأستاذ الدكتور محمد عيد ديرانــي الذي علمني الدقة في العمل، والأستاذ الدكتور عارف توفيق العطاري، الذين تفضلوا مشكورين بمناقشة هذه الأطروحة؛ إذ كان لهم فضل كبير في إثرائها حتى خرجت على هذا النحو.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لجميع المخلصين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، الذين وقفوا إلى جانبي وقدموا لي يد العون والمساعدة طيلة فترة إعداد هذا الجهد العلمي المتواضع، وإلــى كل من ساندني في مشواري العلمي، إليهم جميعا التحية وجزاهم الله كل خير.

زبيدة حسن أبوشويمة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة

إعداد

زبيدة حسن عبداللطيف أبوشويمة

المشرف

الأستاذ الدكتور هاني عبدالرحمن الطويل

الملخص

هدفت الدراسة إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١ ما المعايير المستخدمة حالياً في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة؟ وما مجالاتها؟

٢. ما المعايير المناسبة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنية من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم لمجالات ومعايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟

٤. ما المعايير المقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة؟

تكوَّن مجتمع الدِّراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التَّربيَّة والتَّعليم الأردنيَّة، وعددهم (١٨٩) فرداً، وتكوَّنت عيّنة الدِّراسة من (١٥٤) فرداً تمَّ اختيارهم عشوائياً من هذا المجتمع، ولجمع البيانات قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصيَّة مع بعض القادة

التّربويين في إدارات التّربيّة والتّعليم، والرُّجوع إلى القوانين والأنظمة، والوثائق المعتمدة في عملية اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة الأردنيّة .

ولجمع المعلومات، بَنَت الباحثة أداة احتوت على (٧٥) فقرة موزَّعة على (٨) مجالات، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وبعد حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للحكم على مستوى الفقرات التي احتوتها المجالات، و استخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار "شيفيه" للمقارنات البعديَّة، خلصت الدراسة إلى أنَّ درجة استجابة جميع أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في درجة استجابة أفراد العيّنة لمجال "الكفايات" و"طرق الاختيار" تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.

كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال "الأخلاق" تعزى لمتغير المسمّى الوظيفي، لصالح مدير تربيّة وتعليم، ومدير الشؤون التعليميّة والفنيّة، وفي مجال "الكفايات" وكانت نتيجة الفروق تُعزى لصالح مدير إدارة. وبناءً على ذلك جاءت مرحلة اقتراح المعايير؛ إذ تمَّ الدَّمج بين ما ركّز عليه الجانب النَّظري في اقتراح المعايير، وبين ما أفرزته نتائج الدراسة، وفي المرحلة التالية تمّ التأكد من صدق المعايير.

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بتطبيق المعايير المقترحة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيَّة.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهمّيتها

المُقدّمَة:

تسعى النُظم التّربويّة إلى تحقيق رؤى، ورسالة، ومرام، وأهداف لتنتج مخرجات ذات كفاءة عالية، قادرة على البناء والعطاء في مجتمعات تعيش تحديّات متناميّة، فالتّربيَّة في جوهرها معنيّة ببناء إنسان متمكّن من التّعامل الإيجابي مع تحديّات الحياة. إنّ من أهداف العمليّة التّعليميّة التّعلميّة تهيئة الفرد لكي يكون عضواً فاعلاً في مجتمعه، محققاً لأغراضه بما يعود على الفرد نفسه، وعلى المجتمع بالسّعادة والرّفاهيّة، وتسعى هذه العمليّة إلى العنايّة بجميع أفراد المجتمع على حدّ سواء، حيث يعمل المسؤولون فيها على تحقيق أغراض العمليّة التّعليميّة والتّربويّة بكفاءة، من خلال توفير مدخلات بشريّة كفؤة قادرة على اختيار ما هو مناسب.

فالتّربيّة في مفهومها المعاصر عمليّة تغيير وتطوير، وتعد أداة مهمّة من أدوات الرُقي الحضاريّ، كما أنّها الأساس في تجسيد التّغييرات الاجتماعيّة والاقتصاديّة، وتسعى إلى الإصلاح والتّقدم، وتحقق التّربيّة أهدافها من خلال مجموعة من النّشاطات والفعاليّات من خلال عمليّات فرعيّة متخصّصة تكون في مجموعها النّظام التّربويّ.

إنّ من أهداف الإدارة التّربويّة تفعيل المصادر والموارد المتاحة للمؤسسات التّعليميّة، بغرض تحقيق الأهداف الفنيّة، والتّعليميّة، والبشريّة، والماديّة عبر التّخطيط المحكم، والمتابعة الحثيثة، والضّبط المتوازن الذي يضمن نجاح رؤية التّربية ورسالتها. وترتكز عمليّة الإدارة التّربويّة على ضبط شبكة من العلاقات بين العديد من العمليّات، منها: القيادة، واتّخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانيّة، وتحليل النّظم التّربويّة، وأساليب التّخطيط التّربوي، والتّفكير العلمي، والإدارة الديمقراطيّة، وضبط شبكة علاقات العمل، ونظم المعلومات التّربويّة؛ وذلك بهدف الوصول إلى الفعاليّة الإداريّة للنّظم التّربويّة.

وقد أصبحت قضيّة الفعاليّة الإداريّة الشغل الشّاغل للعاملين في الإدارة في الكثير منَ المجتمعات البشريّة؛ إذ تنصّب الجُهود على تطوير الجّهاز الإداريّ؛ للقيام بالأعمال الإداريّة

بدرجات عاليّة وكفاءة وفعاليّة لتحقيق الأهداف التي تطمح المؤسّسات إلى تحقيقها (الخوالدة، 2003) لذا زاد الاهتمام بالإدارة التّربويّة وتحديثها، وعدّت عاملاً أساسًا لأي تطوير وإصلاح في مجال التّربيّة والتّعليم.

تُعد الإدارات العليا والوسطى والإجرائيّة في وزارة التّربيّة والتّعليم هي إحدى الوسائل الأساسيّة القادرة على الإسهام في تقدّم المجتمع وتطويره، وذلك من خلال استثمار واستخدام طاقاته المتوافرة ضمن إمكاناته، فالإدارة بوصفها الإطار العام، والمكوّن الفرعي الذي تُفعّل من خلاله القيادة التّربويّة في وزارة التّربيّة والتّعليم أجهزتها لتحقيق الأهداف التّربويّة، وأداء المهمّات الموكولة إليها، والمبنية على المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة التّربويّة في الوزارة، تجعل من الإدارة التّربوية مجالاً من المجالات الأساسيّة التي تحتاج إلى التّحديث المستمر.

هذا، وتشير الدراسات إلى ضرورة تمكن الإداريّ التّربوي، والكوادر العاملة في وزارة التّربيّة والتّعليم (ومنها الإدارات العليا والوسطى) من مهارات أساسيّة كالمقدرة على التّخطيط، وإجادة التّعامل مع الآخرين، ومهارة الحوار وإدارة النّقاش، والمقدرة على إدارة الوقت، وتشكيل وإدارة الفريق الجّماعي، وإدارة الاجتماعات، وحل المشكلات واتخاذ القرار (أبوصعليك، 2008). وعليه فالمدير هو الإنسان والمدبر والمخطط الذي يمتلك مهارات عديدة، تسهم في تحقيق الإصلاح التربوي في المؤسسات التربوية.

والمدير هو الإنسان المسؤول في المقام الأول عن تخطيط عمل الموظّفين وواجباتهم ومهمّاتهم، وهو الذي ينسق بينهم، وهو أيضًا من يختارهم ويوظفهم ويعينهم في الشاغر المناسب، ويؤهلهم ويدربهم مهنيّاً وتقنيّاً، وهو الذي يقوم بتوجيه التعليمات وإصدار الأوامر لهم، ومراقبة عملهم ومتابعة إنجازاتهم، كذلك تقييم أدائهم الوظيفي وقياس النتائج الفعليّة لنشاطاتهم العمليّة ومن ثم مقارنتها بالأهداف المنشودة حسب الخطط المرسومة والمعايير المحددة من قبل المؤسسة (الرشايدة، 2010)، فدور المدير هام وذلك من خلال إعطاء الإرشادات والتّعليمات اللازمة للعاملين والكوادر البشرية، لكي يتمكّنوا من تنفيذ ما هو مطلوب منهم تنفيذاً دقيقاً وسليماً، ضمن استراتيجيات وبرامج أهداف العمل الموضوعة.

إذ تعد الكوادر البشريَّة في أي تنظيم متغيراً أساسيًا في بنائه، على أنْ تترافق مع ذلك حجم العمل ونوعيّته، وعوائده المتوقعة، فالكادر الوظيفيّ هو أحد محركات تطوّر التّنظيم، وتمكينه من تحقيق أهدافه، إنّ اختيار الكادر الوظيفي الكفء يسهم في تجديد مجالات العمل، وفي الإفادة من التّقنيات التّكنولوجيّة في تطوير المؤسّسة، وتحقيق رؤاها، وبلوغ غاياتها في خدمة أهداف المجتمع. والكادر الوظيفي هو العنصر الدّينامي في دورة حياة العمل المنظميَّة، التي يفترض أنْ تتسم بالجّماعيَّة، والاستمرار في تحقيق تكامليَّة في العمل، إنَّ المدخل الموضوعي في توفير الكادر الوظيفي هو الانتقاء الجيّد لعناصر تتميَّز بالمهنيّة، وببُعد النَّظر، وقوّة الإدراك، والثّقةِ بالنّفس، والمقدرة على التصرف وتحمّل الجُهد، والجسارة في اتّخاذ القرار، فاختيار الكادر فيه الضّمان المناسب لاستمرار المؤسسة، ونموها، وتحقيق أغراضها (الخوالدة، 2003)؛ لذا يجب أنْ يكون الاختيار وفقاً لقواعد ومقاييس علميَّة تتفق مع حركة التَّطور الإداري بعملياته وأبعاده المختلفة.

تُعدّ المعايير محصلّة لكثير من الأبعاد السُّلوكيَّة والاجتماعيَّة وَالعلميَّة وَالتَّربويَّة، ويمكن من خلال تطبيقها تعرّف الصُّور الحقيقة للموضوع المراد تقييمه تَربويا، أو الوصول إلى إحكام الشيء المقوم لتحقيق الأهداف (أحمد، 2005)؛ لذا ينبغي وجود مصفوفة من المعايير التي يستطاع من خلالها وضع الشَّخص المناسب في المكان المناسب.

أشار الطَّويل (2001) إلى أهميّة المعايير في الإدارة التَّربويَّة وفوائدها، ومن ذلك أنها:

1- تساعد في ترتيب معرفة الإنسان.

2- تساعد في توقع نتائج ممكنة للأعمال.

3- تساعد في بلوغ الأهداف التَّربويَّة بكفاية وفاعلية.

4- تساعد في فهم الفرد، ووعيه بالأهداف والوسائل ودرجة التناسب بها (الطَّويل، 2001).

ولهذا، من الضروري اعتماد طرق وأساليب وإجراءات في اختيار الإداريين التربويين في الإدارات العليا والوسطى وفق معايير نزيهة، تراعى فيه المقدرات، والمهارات، والكفايات،

والقيم والأخلاق، واستخدام طرائق متنوعة كإجراء الامتحان، والمقابلة الشخصية، ومقاييس الرتب ، وغيرها ، فالمدير هو الأساس في أي منظمة ومؤسسة، يقوم بمهام وأعمال متنوعة تكمن في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، لذا ينبغي أن تتم عملية اختياره بدقة ونزاهة وموضوعية لما ينعكس ذلك على نجاح المؤسسة، وتحقيق الإصلاح التربوي، والتنمية المستدامة.

أمّا في الأردن، فقد طوّرت وزارة التّربيّة والتّعليم رؤية تستند إلى فلسفة تربويّة تسعى إلى بناء نظام تربوي يحقق التّميز، والإتقان، والجّودة من خلال استثمار الموارد البشريّة، والفرص المتاحَة، والمعرفة كثروة وطنيّة استراتيجيّة، وتعزيز المقدرة على البحث والتّعليم، وضمان إسهام الأفراد في بناء اقتصاد متجدّد مبني على المعرفة الذي يسهم في تحقيق تنمية مستدامة، ورفع مستوى معيشة الأفراد بعَدّه الطّريق الآمن لمواجهة التّحديّات، ووضع الأردن على خريطة الدّول المتقدمّة والحديثة بكفاءات بشريّة متميّزة، وقادرة على المنافسة إقليميا وعالميا. وتُعدّ وزارة التّربيّة والتّعليم بإداراتها العليا والوسطى والإجرائيّة أجهزة قياديّة لما لها من دور فاعل في قيادة العمليّة التّربويّة، وتوجيه مساراتها لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعاليّة (أبو شعيرة، 2010).

يحرص الأردن، ومنذ عقود خلت على تطوير مؤسّساته التّربويّة كمتطلب أساسي لمواكبة التّطوير التقني الكبير في هذا العصر، وتحقيق أهداف التّنميّة، وهذا يتّطلّب وجود كوادر بشريّة ذات كفاءة عالية تختار وفقا لمعايير وقواعد وأسس عالية المستوى، لكن ورغم المحاولات فإنّ الأردن لا يزال يواجه التّحديات العديدة، ووفقا لنتائج مؤتمر التّطوير التّربوي الأول الّذي عقد في الأردن، أكّدت الدّراسات أنّ وزارة التّربيّة والتّعليم تواجه مجموعة من المشكلات، مثل قصور التّشريعات، والحاجة إلى وضع وصف وظيفي للعاملين في الإدارات، وكذا الحاجة إلى وضع معايير تقويميّة لتنميّة كفايات العاملين في مجال الإدارة التّربويّة وبخاصة في مديريات التّربيّة والتّعليم، ومع مرور السّنوات وبعد المؤتمر لا تزال هناك مشكلات متعددة ولم تصل إلى المستويات الرّفيعة منَ الكفايات، والاختيار وفق معايير ذات نوعيّة عالية (أبوعين، 2007)، لذا يستوجب الأمر مراجعة الأسس القائمة، والمعايير المستخدمة في اختيار المسؤوليين التّربويين

في وزارة التربية والتعليم لتحقيق الإصلاح التّربوي، والنُّهوض بالمؤسسة التّربويّة إلى التّقدم والرُّقي.

مازالت أغلب بل جميع دول العالم الثالث يشكون مرض خطير صعب استئصاله ألا وهو كيفيّة الاختيار السليم للقائد المناسب في المكان المناسب، ومازالت هذه الدّول تسيطر عليها المحسوبيّة والعلاقات الاجتماعيّة في اختيار قادتها، وهذا هو الدّاء الذي تشكو منه إلى هذه اللحظة، وهو أحد الأسباب الرئيسة لتأخر دول العالم الثالث عن التّقدم والتطور (الدوري، 2011). تُعدّ الإدارة التّربويَّة إحدى الوسائل المهنيّة التي تعتمدها المجتمعات في عمليات البناء والتّطوير، ويتوقّف نجاح التّربية في تحقيق أهدافها على القيادة الإداريَّة، التي تُعدّ المسؤول الأوّل عن سير العمليَّة الإداريَّة، والارتقاء بها كما وكيفا، فهي تمثّل مجموعة من الوظائف الأساسيَّة الّتي يؤديها المدير، والهادفة إلى استثمار أمثل للموارد البشريَّة في المؤسَّسة، بصورة تؤدي إلى تحقيق الرؤية، والرّسالة، والغّايات، والأهداف، فالعمليّة الإداريّة وظيفة إنسانيّة ملازمة للوجود الإنسانيّ المنظّم أينما كان عمله.

ولكي تتحقق رؤيَة وزارة التّربيَّة وَالتّعليم وخطتها الاستراتيجيَة التي من أهدافها توفير موارد بشريَّة ذات خبرات عالية، وتصميم برامج التنميَّة المستدامة تدعم تملك الخبرات وتطورها بما يمكنها من إدارة النّظام التّربوي، وامتلاك منظومات من الموارد البشريَّة ذات جودة تنافسيّة كفؤة، ولها المقدرة عَلى تزويد المجتمع بخبرات تعليميَّة مستمرة مدى الحياة، وتطوير نظام تربوي عماده التّميز(الخوالدة والزّيودي، 2012)، لا بدَّ من بذل الجُهود، والعمل المتواصل والدَّؤوب لتحقيق هذه الرؤية.

ولضمان استمرار التّطور في الإدارة التّربويّة، والتّفاعل مع معطيات القرن الحادي والعشرين، والانسجام مع النمو المتسارع في استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصالات جميعها، وانتقال المجتمعات من الاقتصاد المبني على الأيدي والآلة إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، يفترض على المهتمين التجاوب مع الحاجات الجديدة وذلك بتأمين كوادر بشرية قادرة على العمل المتواصل لتحقيق التقدم، وانتقال المجتمعات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، ففي هذا التطور في ذلك القرن الحديث وما ينجم عنه من تغييرات على جميع المستويات: المحليَّة،

والإقليميَّة، والعالميَّة أصبح من الضروريّ بناء قادة تربويين قادرين على التَّغيير، والتَّحليل، والتفنيد، والدَّحض، والبناء، لتحقيق النَّهضة التَّنمويَّة اللازمة للقرن الحَادي والعشرين ، وتحسين العمليّة التَّعليميَّة والتَّربويَّة

ومع الإيمان الكامل بأنَّ مشروع التَّطوير التَّربويّ هو مسؤوليَّة مشتركة إلا أنَّ التركيز الأكبر يكون على عاتق مديري الإدارات العليا والوسطى أصحاب القرار وراسمي السّياسات، والقادرين على الإشراف على المشاريع التَّطويريَّة، وتحقيق الأهداف التَّربويَّة، وتلبية طموحات وزارة التَّربيَّة والتَّعليم، وهذا يضعهم في بؤرة الاهتمام التي تتطلب تطوير معايير لاختيارهم على نحو يضمن مواكبة التَّقدم التُّكنولوجي والمعرفي، فإن كانت المدخلات ذات نوعية رفيعة المستوى ستكون العمليّات وكذلك المخرجات أفضل ما يمكن.

ما تقدم سوّغ للباحثة القيام بدراسة هدفها اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التَّربيّة والتَّعليم الأردنيَّة.

مشكلة الدِّراسة:

تعد وزارة التَّربيّة والتَّعليم المؤسَّسة التَّربويَّة التَّعليميَّة الأولى في الأردن، والدِّرع الواقي والأساس المتين لإنشاء وتكوين الإنسان الأردني الصَّالح الذي يمتلك المعارف والمهارات والاتّجاهات والقيم؛ لتحقيق الأهداف التَّربويَّة المنشودة، وبناء جيلٍ واعٍ متعلم تعليما نوعيا، يتطلب هذا توافر كوادر بشريَّة كفؤة ذات مهارات إبداعيَّة، وتطويريَّة، وفنيَّة، وإداريَّة عالية المستوى، وبخاصة في مستوى الإدارات العليا والوسطى في وزارة التَّربيَّة والتَّعليم، قادرة على تجسيد رؤية الوزارة ونظرتها المستقبلية، ومواكبة المستجدات والتغييرات التي تطرأ في عالم سريع التَّغير. وتتمثّل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السُّؤال الآتي:

ما المعايير المقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التَّربيّة والتَّعليم الأردنيّة؟

هدف الدِّراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التَّربيَّة والتَّعليم الأردنيَّة، بناء على الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما المعايير المستخدمة حالياً في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة؟ وما مجالاتها؟
2. ما المعايير المناسبة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنية من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم لمجالات ومعايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟
4. ما المعايير المقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة؟

أهميّة الدراسة :

تنبع أهميّة الدراسة من كونها تسعى إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة، قادرة على بلورة رؤية مستقبليّة واضحة للمؤسّسة التّربويّة، وعلى التّخطيط الاستراتيجي؛ لتواكب التّطورات والاتّجاهات الحديثة.

كما يُؤمل أنْ تستفيد من هذه الدّراسة الجّهات الآتية:

- المُخطّطون التّربويون؛ للإفادة من المعايير المقترحة في عمليّة اختيار الكوادر الوظيفيّة من الإداريين.
- وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة، بتبنّي المعايير المقترحة للإستعانة بهَا في عمليّة اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى وكذلك الإجرائيّة.
- الطّلبة الباحثون في مجال تطوير المعايير وأُسس الاختيار في بناء الرّسائل والدّراسات.

مصطلحات الدِّراسة :

تتبنّى الدّراسة المصطلحات الآتيّة، وهي:

المعايير:

هي مرمى أو هدف أو محك تربوي يُعبّر عنه إما رقميًا كمتوسط إحصائي، أو فلسفيًا كـأنموذج للتميز، تُحاكم على أساسه الأمور والأشياء (Good,1959).

المعايير إجرائيًا:

هي تلك السمات والخصائص والمهارات التي يجب توافرها في مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة بهدف اختيارهم .

مديرو الإدارة العليا إجرائيًا: مديرو الإدارات ومديرو المديرية "المختصين" العاملين في مركز وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة.

مديرو الإدارات الوسطى إجرائيًا: مديرو التّربية والتّعليم ومديرو الشّؤون التّعليميّة والفنيّة ومديرو الشّؤون الإداريّة والمَاليّة في مديريات التّربية والتّعليم الأردنيّة.

حُدود الدِّراسة:

شملت الدِّراسة الحدود البشريّة والزمانيّة الآتية:

- **الحدود البشريّة:** طُبّقت هذه الدِّراسة على مديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التّربيّة والتّعليم، ومديري الشّؤون التّعليميّة والفنيّة، ومديري الشّؤون الإداريّة والمالية في إدارات وزارة التربية والتعليم الأردنيّة ومديرياتها في جميع محافظات المملكة.

- **الحدود الزمانيّة:** تمّ تطبيق هذه الدِّراسة خلال العام الدراسي 2011–2012م.

الفصل الثاني

الأدَب النّظري والدراسات السابقة

شمل هذا الفصل، الذي تناول أدب الدّراسة السابق قسمين، أولهما الأدب النَّظـــري لـــلإدارة التَّربويَّة: مفهومها، وخصائصها، وعناصرها ، ووظائفها ، ونظريات في الإدارة، وفيه التَّركيز على المدير في مستوى الإدارة العليا والوسطى من حيث السّمات، والخاصـــيّات، والمهـــارات، والكفايات، والمهمّات.

وتعرَّض هذا الفصل لمفهوم الاختيار، والأسس التي تتبع، والطُّرق، والمعايير التي تستخدم في اختيار الإداريين على المستويات العليا والوسطى، ونماذج عربيّة وعالميّة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى.

أمَّا القسم الثَّاني، المتمثل في الدراسات السابقة، فقد تعّرضت فيه الباحثة إلـــى العديـــد مـــن الدراسات السابقة التي يمكن أنْ تثري الدّراسة، أو ترتبط بجانب من جوانبها، كما تمّ تـــصنيف الدّراسات إلى صنفين: دراسات عربيّة، ودراسات أجنبيّة، تمَّ ترتيبها وفق التسلسل الزّمني مـــن الأقدم إلى الأحدث.

أولاً : الأدب النظريّ

تعد التَّربيّة عمليَّة التَّكيف أو التَّفاعل بين المتعلم وبيئته التي يعيش فيهـــا، ويتمثـــل هـــدف العمليَّة التَّربويَّة العام في تنمية الشَّخصيَّة الإنسانيَّة تنمية متكاملة من جميع النَّـــواحي العقليَّـــة، والنَّفسيَّة، والجسميَّة، والاجتماعيّة إلى أقصى درجة تسمح بها إمكانيـــات الفـــرد واســـتعداداته ومقدراته، بحيث يصبح في النَّتيجة النهائيَّة شخصيَّة منتجة، ومن ثمَّ متطـــوِّرة ومبدعـــة فـــي المجتمع الذي يعيش فيه. إنَّ أهميَّة التربيَّة والتَّعليم تزداد يوماً بعد يوم، وتتضح أهميَّتهـــا فـــي تعزيز مقدرة الإنسان على الحياة في المجتمعات المعاصرة، التي تزداد تعقيدًا بزيادة المخترعات الحديثة والتَّغيرات السَّريعة التي تحدثها الصّناعات المتقدمة في جميع المجالات، ويُعـــدّ التَّعلـــيم اليوم وسيبقى عاملا ضروريّا للنجاح في إدارة النُّظم الاجتماعيَّة، وفي ممارسة وشـــغل الأدوار الاجتماعيَّة في أي مجتمع بشري (ناصر، 2010)، إذ تعد التّربيّة في مفهومها المعاصر المدخل الأساسي لعمليّة التغيير والتّطوير والتّحسين التي تسهم في دفع حركة المجتمع وبنائه والارتقـــاء به.

والتّربيّة والتّعليم هي إحدى وسائل تحقيق النُضج، وأنجعها، تؤثّر في الفرد وتكوينه، وهي مجموع الخبرات الّتي توفرها الأجيال الرّاشدة للأجيال التي لم تنضج بعد النُضج اللازم للحياة الاجتماعيَّة؛ بهدف تمكين الفرد من تنمية جوانبه الجسديّة، والفكريَّة وتمكينه من التّفاعل الإيجابي مع البيئة التي يعيش فيها، ويعتمد نجاح التّربيّة على طبيعة القيادة التّربويّة الّتي تتولى إدارة المنظمات، وتوجه أنشطتها نحو تحقيق الأهداف المتوخاه.

مفهوم الإدارة

مصطلح إدارة (Administration) في جذوره اللاتينيَّة يتكوَّن من "Ad" وتعني "To" والثانيَّة "Ministration" وأصلها اللاتيني Ministrate ومعناها Serve والكلمة بمجموعها تعني الخدمة، على أنَّ أساس من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين (حريز، 2008).

وتعرف الإدارة بأنّها "عمليَّة توجيه الجُهود البشريَّة على نحو منظَّم لتحقيق أهداف معيَّنة"، ومن هنا يمكن تطوير المفاهيم الآتية:

- إنَّ الإدارة عمليّة تتضمن وظائف عدة هي التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة.
- أنّها عمليَّة اجتماعيَّة لا تنشأ من فراغ، بل داخل مجموعة منتظمة من الأفراد، وتأخذ بالحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنّها وسيلة وليست غاية؛ فهي تسعى إلى تحقيق أهداف مرسومة.
- أنّها عمليَّة مستمرة.
- أنّها تعتمد على استثمار الموارد البشريَّة والإمكانات الماديَّة المتاحة.
- أنّها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة (حامد، 2009).

وعرَّف رييه Reh الإدارة بأنّها مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى تحقيق الغايات والأهداف المطلوبة والمخطَّط لها، من خلال العمل والجهد الجّماعي للقوى العاملة ضمن إطار الوظائف الإداريَّة المرسومة لتحقيق الأهداف (Reh, 2009)، فاحتلّت الإدارة في المجتمعات المعاصرة أهميّة عالية بحكم أنّها تمسّ كل جوانب حياة الإنسان كونه لا

يستطيع العيش منفرداً، وإنّما يعيش داخل منظّمات مختلفة أوجدها المجتمع لتلبية احتياجات أفراده ومواجهة مشكلاتهم.

وتُعدّ الإدارة نشاطًا ذهنيًا يؤديه العاملون في النّظام؛ بهدف انجاز الأعمال والمهمّات لتحقيق الرؤية والرّسالة الّتي أُنشئت المنظّمة من أجلها، فهي مصطلح يشير إلى عمليّة الوصول إلى الأهداف التّنظيميّة من خلال المثابرة على العمل المتواصل، وتتميّز الإدارة بالصّفات الرئيسة الثلاثة الآتيّة:

- أنّها عملية (Process) أو سلسلة من النشاطات المستمرة.
- أنّها تشمل الأهداف التّنظيميّة وتركز على الوصول إليها.
- أنّها تصل إلى هذه الأهداف من خلال المثابرة والعمل المتواصل (رضا، 2010)، لذلك تعد الإدارة المقدرة والسّعي لتهيئة جميع العناصر الماديّة والبشريّة وتحديدها ومتابعتها لتحقيق الأهداف التي تطمح المنظّمة إلى تحقيقها وبلوغها.

مفهوم الإدارة التّربويّة

عرّف كارتر كود Carter Good في "قاموس التّربيّة" الإدارة التّربويّة بأنّها التقنيّات والإجراءات المستخدمة في تفعيل المنظّمة التّربويّة وفقا للسّياسات المعتمدة (Good,1959).
وأشار الطويل إلى أنّ معظم الإداريين يتفقون على أنّ هناك نوعاً من النّسقيّة والتّتابعيّة في مكونات عمليّة الإدارة وعناصرها، تشمل في مجال الإدارة التّربويّة، كما هو الشّأن في العمليّة الإداريّة في المجالات الأخرى، أنساقا من العناصر والمكونات والخطوات والمراحل تنطلق منها في عمليّة صناعة القرارات التّربويّة.

وعليه، فإنّ الإدارة التّربويّة هي علم وفن ومهنة لها حقائقها وأُطرها المعرفيّة والمفاهيميّة والمصطلحيّة، ولها مهارات وفنيّات وسبل تعامل مميزة تيسّر أمر السّير في العمليّة الإداريّة التّربويّة من البساطة النسبيّة في المكونات والمضامين إلى مستويات التشابكيّة، فالإدارة التّربويّة تتميز عن غيرها من الإدارات بمهمّات ووظائف فريدة باعتبار النّظام التّربوي أكثر النّظم الاجتماعيّة أنسنة وأكثرها التصاقا في التّعامل مع مكونات الأبعاد البنائيّة للإنسان، كما أنّها إدارة

لها منظورها الواسع، ولها حاسيّتها الاجتماعيّة المتميّزة؛ إذ إنّ مخرجات النُّظم التّربويّة تشكل مدخلات أساسيّة في جميع النُّظم الاجتماعيّة الّتي تشتملها المجتمعات البشريّة (الطّويل، 1999).

وقد عرّفت الإدارَة التّربويّة بأنّها منظومات الموارد وعملياتها ونماذجها وعلاقاتها وقواعد تشغيل مواردها المتاحة للمؤسّسات التّربويّة بغرض تحقيق أهداف متوازنة خلال مدة محدّدة، وتشمل هذه الإمكانات الفنيّة، والتّعليميّة، والبشريّة، والماديّة، التي يجب أنْ تشغل عن طريق التخطيط المحكم والرقابة والمتابعة الّتي تضمن نجاح العمليّة التّربويّة والتّعليميّة (النّجار، 2007)، فالإدارة هي كل عمل منظّم، ومنسّق يخدم التّربيّة والتّعليم، ويحقق الأغراض التّربويّة، والتعليميّة، تحقيقاً يتماشى مع الأهداف الموضوعة.

والإدارة التّربويّة هي التي ترسم السّياسة التّربويّة، وتتخذ القرارات المناسبة لتنفيذ هذه السّياسة، وتحقيق الأهداف التّربويّة المطلوبة بأعلى درجة من الكفاءة في ضوء الإمكانات المتوافرة، وتعمل على تنميّة المقدرات والكفاءات للموارد البشريّة التي تلقي على عاتقها تنفيذ الخطط التّربويّة المحددة لتحقيق الأهداف، وتهيئة مناخ تنظيمي في المؤسّسة التّربويّة، وتطوير المنهج التّنظيميّ الذي يُعدّ الإدارة التّربويّة نظامًا مفتوحًا يتعامل مع المؤسّسات الأخرى التي لها علاقة مع المجتمع المحلي (الطّعاني، 2011)، فالإدارة الفعّالة في المؤسسة التّربويّة هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي، إذ لا بد من وضع الأهداف الواضحة للإفادة من كافة الموارد المتاحة، فوجود الأموال والأفراد والموارد لا تضمن تحقيق أهداف المؤسسة إلا إذا كانت هناك إدارة واعيّة، وحكيمة تعمل بمنهجية علميّة واضحة.

كما تُعدّ الإدارة التّربويّة عملية جوهرية لتسيير أمور الإنسّان، وقد تميّز بها عن غيره من الكائنات الحيّة؛ فالإدارة عمليّة اجتماعيّة مستمرّة بقصد الإفادة من الموارد على النحو الأمثل عن طريق مجموعة من عمليّات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، يقوم فيها المدير بتوجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسّسة بأقلّ جهد وتكلفة ووقت (الشّيخ، 2010).
والإدارة التّربويّة هي التي تقود الحياة التّربويّة، وتضع لها الأسس والقواعد الّتي تقوم عليها، وتُعدّ المنظومة الرئيسة ورأس الهرم في العمليّة التّربويّة التي تقود بدورها العمليّة التّربويّة للخير والنّماء (عبدالهادي، 2010).

ولمّا كان الهدف من الإدارة التّربويّة تحسين عمليّة التّعلم والتّعليم، فإنّ هذا يتطلب من المدير أنْ يكون على دراية بالأنظمة التّعليميّة المعمول بها، بالإضافة إلى التدريب والتأهيل المهني في مجال عمله، والمعرفة الجيدة في موضوعات اقتصاديّة وفلسفيّة واجتماعيّة وسياسيّة لما يعود على المدير، وعلى المؤسّسة التّربويّة بالنّفع والفائدة (Gamage, 2006).

خصائص الإدارة التّربويّة

تتميّز الإدارة التّربويّة بخصائص تختلف عن مجالات الإدارة الأخرى؛ إذ إنّ الإدارة التّربويّة تتعامل مع المدخلات البشريّة بكل ما تعيشه من خبرات حياتيّة تشمل الماضي والحاضر والمستقبل، وتحدد هذه الإدارة إلى درجة كبيرة إطارات العمل المختلفة بهدف تعزيز مقدرتها على تحديد الأهداف، وتشخيص الوسائل الكفيلة بتحقيقها.

ويرى كامبل R.Campell _ كما ورد في الإبراهيم_ سبع خصائص للإدارة التّربويّة، وهي:

_ ضرورتها الملحّة Crucility

ترتبط عمليّة التّربيّة ارتباطًا وثيقًا بحياة الأفراد وبحاضر الأمّة ومستقبلها، وتعمل الإدارة التّربويّة جاهدة على ضمان سير العمليّة التّربويّة وفق المسار المؤدي إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها، وتنشئة إنسان ومواطن صالح، وهذه كلها ضرورات ملحّة بالنسبة لرفاهيّة المجتمع وتقدّمه.

_ المنظور الجّماهيري Public Visibility

إنّ كل ما يجري في أيّ منظّمة تربويّة من نشاط وتفاعل إداري أو تعليمي له صدى وتأثير في المجتمع، وما يجرى داخل المؤسّسات التّربويّة يتأثر إلى حد بعيد بما يتخذ من إجراءات وسياسات إداريّة تربويّة، ممّا يمنح المنظّمة التّربويّة مكانة متميّزة؛ إذ إنّ اهتمام الجّماهير ينصب على موضوع التّربيّة واتصاله بأغلى ما يملكه المجتمع وهم الأبناء .

_ تعقد الوظائف والفعاليّات Complexity of Functions

تواجه أي مؤسّسة تربويّة أو منظّمة اجتماعيّة صعوبات في عملها، وإنّ إدارة عمليّة التّربيّة تتضمّن صعوبة تفوق ما تتضمّنه إدارة نظام اجتماعي، وإحدى سمات الإدارة التّربويّة أنّها

تتضمن مستوى فنيًا، ودرجة من تشابكيّة العمليات، ووظائف الإدارة التّربويّة المتشابكة تتحقّق من خلال الإنسان الّذي ينبغي أنْ يكون مؤهلا، ويكون على علم تام بأهميّة العمل الإداريّ التّربويّ، ودوره في تحقيق أهداف المؤسّسة.

_ ألفة العلاقات الضروريّة Intimacy of Necessary Relationship

إنّ العلاقات المباشرة بين العاملين في المؤسّسة التّربويّة تمثّل جانباً مميّزاً للإدارة التّربويّة، فهناك العلاقات بين المدرسين والطّلبة، والعلاقات بين المدرسين أنفسهم، والعلاقات بين الطّلبة أنفسهم، وكذلك العلاقات بين المدير وكل من الطّلبة والمدرسين، والعلاقة بين المدير والعاملين، التي يُفترض أنْ تكون علاقة حميميّة صادقة دافئة، مع أنّه تتخلل أحياناً تلكَ العلاقات بعض الصّعوبات، مما يستوجب مواصلة الحرص على أنْ يسود الاحترام تلك العلاقات.

_ التأهيل الفني والمهني للعاملين Professional Staff

تتساوى النُّظم التّربويّة مع غيرها من النُّظم الاجتماعيّة من حيث ضرورة وجود هيئة من الموظفين المؤهلين تأهيلاً فنيًّا ومتخصصًا، فالعمل الإداريّ سواء أكان إداريًا أم تعليميًا يتطلب التأهيل الكامل الذي لا يقتصر على الجانب العلميّ والتّربويّ، وإنّما ينبغي أنْ يشتمل ذلك الإعداد المهنيّ الّذي يزوده بالمهارات والوسائل والطرائق والأساليب الّتي يعمل بموجبها على خدمة الجّانب التّربوي لتصل إلى الإنسان الذي هو هدف العمل التّربوي.

_ صعوبات التّقييم Appraisal Difficulties

تُعدّ مشكلات التّقييم في المؤسّسات التّربويّة أكثر صعوبة من المواقف الإداريّة في الميادين الأخرى، فمثلا كيف يمكن قياس بعض جوانب السّلوك، وخاصة في ما يتعلق بالاتّجاهات أو الميول أو القيم؟ وما المحك في نجاح المؤسّسة التّربويّة؟ وهل هناك إجابات شاملة لمثل هذه الأسئلة؟ وما درجة الصّعوبة في تنفيذها إذا ما قورنت بمؤسسات اجتماعيّة أخرى. إنّ قياس مخرجات الإدارة التّربويّة يتميز بالصّعوبة؛ إذ ليس من السهل التأكد في كثير من الأحوال من الحكم على نجاح تلك المؤسّسات أو فشلها.

_ التّحكم النّوعي

إنّ الإدارة في معظم المؤسّسات غير التّربويّة تتمكن من التّحكم في مدخلاتها مــن حيــث النّوعيّة أو الكيفيّة، مثل نوعية المواد الخام ونوعية الإنتاج وغيرها، وهنــاك معــدلات ثابتــة ومعروفة للتحقق أو التأكد من نوعية هذه الأشياء، بحيث يُرفض ما لا يوافق منهــا المــستوى المطلوب، أمّا في المؤسسات التّربويّة فالأمر على نقيض ذلك إذْ قلما تطبَّــق عليهــا القواعــد السّابقة، ففي الإدارة التّربويّة اهتمام وعناية بالفروق الفرديّة، وتأكيــد لــضرورة تــوفير كــل الظّروف التعليميّة والتّربويّة لتحقيق الوصول إلى المرامي والأهداف (الإبراهيم، 2002).

وظائف الإدارة التّربويّة

تتنوّع وظائف الإدارة التّربويّة بتنوّع واختلاف الوَظائف الّتي تؤدّيها النّظم التــي يــشتمل عليها النّظام التّربوي، التي لا يمكن الاستغناء عنها كليًا أو جزئيًا أو ينظر إليها على أنّها أجزاء أو وظائف منفصلة عن بعضها، إنّما هي وظائف متكاملة تعمل مجتمعة لتؤدّي مهمّــة تجــسيد الرؤى والرّسالة والمرامي والأهداف التّربويّة.

صنف بيتمان Bateman وظائف الإدارة إلى التّخطــيط، والتّنظــيم، والقيــادة، والرقابــة (Bateman, 2007). أمّا وظائف الإدارة التّربويّة عند فايول Fayol _ كما ورد فــي رضــا_ فهي:

- التخطيط Planning: ويعني به النّظر إلى المستقبل الذي يتضمّن وضع الخطة والتّنبؤ.
- التنظيم Organization: ويقصد به إمداد المؤسّسة بكل ما يساعدها على تأديّة وظيفتها كالطّاقة البشريّة اللازمة، والمواد، والأدوات، والمال، وهذه الأمور يمكن تقسيمها إلى: تنظيم إنساني، وتنظيم مادي.
- القيادة Leadership: ويقصد بهَا عمليّة التّأثير التي يقوم بها القائد علــى مرؤوســيه؛ لإقناعهم وحثّهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني.
- التنسيق Co- ordination: ويعني تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النّشاطات داخل المؤسّسة.

- الرقابة Control: وهي جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط، ومقارنة الإنجاز الفعليّ بالمعايير المحددة مسبقًا؛ لتقرير ما إذا كان هناك انحرافات، وتحديد هذه الانحرافات، ولاتّخاذ أي عمل أو إجراء مطلوب للتأكد من أنّ جميع موارد المنظّمة يتم استخدامها بأكثر الطرائق فعاليَّة وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة (رضا، 2010)، لذا فالعمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي، إذ ينطوي على العمل الإداري ممارسة مجموعة من الأنشطة يطلق عليها وظائف، أو عناصر تُعدّ ضروريّة وأساسيّة في إدارة المؤسّسة لبلوغ غاياتها.

ويورد ايرفن (Erven) وظائف الإدارة محددًا إياها في: التّخطيط، والتّنظيم، والتّوجيه، والتّنسيق، والرّقابة، والتّمويل، والتّطوير، والقيادة، واتّخاذ القرار، والاتصال (Erven, 2009).

وعليه، فإنّ العمليّة التّربويّة الحديثة ومتطلباتها المتعددة، تفرض على كل إداريّ في القطاع التّربوي وظائف وواجبات، يؤدي الإداري التربوي دورًا بارزًا في تشخيصها، ويسهم إسهامًا فاعلا في تنفيذها، ومن هذه الوّظائف:

أولا: <u>التخطيط</u>

يقول الله تعالى: "يَا أيُّهَا الّذِينَ آمَنُوا اتّقوا اللهَ ولتَنْظُر نَفْس مَا قَدّمَت لِغَدٍ وَاتّقوا اللهَ إنّ اللهَ خَبيرٌ بمَا تَعْمَلون" (الحشر، آية 18). في هذه الآيّة توضيح للنظر في المستقبل، وأن تنظر كلّ نفس ما قدّمت لغد، فالتخطيط وظيفة إدارية هامة لوضع الأهداف وسبل الوصول إليها، كما أنّه مرحلة التّفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل.

وأشار مرسي _ كما ورد في إلياس_ لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط أيًّا كان نوعها أو مداها، فلا بد من تحديد استراتيجية تتضمن:

- تحديد الأهداف الواضحة الّتي تبنى الخطّة على أساسها.
- ترتيب الأولويّات واختيار القطاعات والعمليات التي تعطى الأولويّة في ضوء ما يهدف، تحقيقه وتوفر له الإمكانات الماديّة والبشريّة.
- التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي ستنفذ فيها الخطة، واحتمالات تغيّر الظّروف والشّروط والإمكانات.
- الشّمول: بمعنى تقدير الجوانب المختلفة للإمكانات الماديّة والبشريّة والظروف الاجتماعيّة.

- الواقعيّة: بمعنى مراعاة الظروف، والواقع، والعمليّة في تقدير حسابات الخطّة وتحديد أهدافها.
- المرونة: بجعل الخطّة قادرة على الحركة ومواجهة التّغيرات غير المتوقعة.
- المتابعة: بملاحظة تنفيذ الخطّة، وتعرّف الجّوانب الإيجابيّة والسلبيّة.
- التّقييم: بتحديد جوانب النجاح، وتثبيت إجراءاته وتحسينها، وتعرّف أسباب الفشل ومعالجتها، ووضع الخطط الملاحقة المستندة إلى عوامل النجاح، والمتجنّبة لعوامل الفشل والمعالجة لها (إلياس، 1990)، هذا ويُعدّ التخطيط الوظيفة الأساسيّة للإداري؛ إذ يقوم بالتخطيط للأهداف التربويّة، مراعيًا أن تكون خططته القريبة والبعيدة المدى واقعية، وممكنة التّحقيق.

فوائد التخطيط

يعد التخطيط وظيفة مهمة من الوظائف الإدارية، وله فوائد متعددة، منها:

1- يعمل التخطيط من خلال الاستشراف على التّصدي للمفاجآت الّتي قد تواجه المنظّمة مستقبلا.

2- يضمن التّخطيط الاستخدام الأمثل للموارد البشريّة والماديّة المتاحة.

3- يبيّن التخطيط ما هو مطلوب من الإدارات والأفراد على نحو واضح.

4- يوفر التخطيط القاعدة السّليمة لممارسة التنسيق بين النشاطات والأعمال داخل المنظّمة.

5- يساعد التخطيط في جهود العاملين الجماعيّة من أجل تحقيق الأهداف.

6- يعمل التخطيط في تنميّة المقدرة على اتّخاذ القرار لدى المديرين، وتحديد الأولويّات، ورسم السّياسات، ووضع قواعد العمل.

7- يسهم التخطيط إسهامًا ملموسًا وفعالاً في مقدرة الإدارة على استمراريّة الرقابة على المنظمة (رضا، 2010)، فالتخطيط هو الوسيلة المهمة والعمليّة المنظمة التي يتم فيها تحديد كافة الموارد المتواجدة في المؤسسة التّربوية سواء أكانت مادية أم بشرية أم ماليّة، ويتم بعدها حصر الاحتياجات التربوية وفق هذه الموارد، ثم يبدأ العمل الفكري والنظرة الشاملة إلى المشكلات التّربويّة، والمعالجة العقلانيّة بإجراء المطابقة بين الموارد المتاحة وبين الأهداف الموضوعة والتي تتم بمدة زمنيّة محددة.

مستويات التّخطيط التَّربَوي

يُعدّ التخطيط التّربوي من أولى العمليّات الإداريّة وأهمها التي يقوم بها الإداريّ التّربــويّ؛ لأنَّ التخطيط هو التّدابير المستقبليَّة التي تسعى الإدارة التَّربويّة إلى تحديدها؛ لتنفيذ النــشاطات الإداريّة والتربويّة من جهة، ومواجهة ما يطرأ على النّظام التَّربوي من مستجدات مــن جهــة أُخرى، وللتخطيط مستويات عديدة، هي :

1- التَّخطيط على مستوى الإدارة التّربويّة العليا

يقوم القادة التَّربويون بالاهتمام برسم السّياسة التّربويَّة العامَّة للدولة؛ إذ تتضمن هذه السّياسة الأهداف العامة والعريضة الّتي يتوقّع من النّظام التَّربوي الشامل على مستوى الدَّولة بلوغهــا، ولذلك يحتاج التَّخطيط في هذا المستوى إلى دقة وعناية في التَّوقعات ضمنَ ما تقترحه الــسّياسة العامة للدولة وفي حدود الإمكانات الماديَّة والبشريَّة المتاحة، ويحتاج الإداريون عند قيام عمليّة التخطيط إلى جملة من المصادر التي يمكن الحصول منها على المعلومات، وهــي: الــسّياسات العامَّة للدولة، وحاجات الفرد، وحاجات المجتمع.

2- التَّخطيط على مستوى الإدارة التَّربويَّة الوسطى

تنبثق أهداف الإدارة الوسطى من أهداف الإدارة العليا، وقد يكــون التخطــيط علــى هــذا المستوى منبثقاً من التخطيط على مستوى الإدارة العليا، فالتخطيط في الإدارة الوسطى يمكن أنْ يتناول المجالات الآتية: دراسة خصائص البيئة الطَّبيعيّة المحليّة، والبيئة الثقافيَّــة والاجتماعيَّــة المحليّة، والحاجات الّتي تظهرها المدارس(نشوان، 2011).

ثانيًا : الاتصال

يعود أصل كلمة اتصال Communication إلى الكلمــة اللاتينيّــة Communis، وتعنــي Common أي عام أو مشترك، وهذا يشير إلى أنَّ عملية الاتصال تتضمن المشاركة أو التفاهم عن شيء ما أو فكر ما أو أسلوب ما أو فعل ما.

كما يعرف الاتصال بأنّه عملية نقل أو تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات والتّعليمات داخل المنظّمة الإداريّة وخارجها، وتوفير المشاركة والتجاوب بين المرسل والمــستقبل فيهــا بقــصد

تحقيق الأهداف المشتركة بينهما من خلال الوحدة في الفهم والفكر بين طرفيّ الاتّصال، فهي عمليّة لا غنى عنها للقيام بجميع الوظائف الإداريّة (الحريري، 2008).

وللاتصال أهمية كبرى في تحقيق الأهداف، وفعاليّة الأداء، وربط أجزاء المؤسّسة مع بعضها، وتعميق مبدأ التناسق في الأداء ممّا يحقق الكفاءة والفعاليّة (القاضي، 2006)، ويؤدي الاتصال في المؤسسات العامة على نحوٍ عام، والمؤسسات التّربويّة على نحوٍ خاص، أهدافًا مهمّة سعياً إلى تحقيق نجاح المؤسسة وبلوغ غاياتها.

أهداف الاتصالات التربويَّة

1- نقل التّعليمات والتّوجيهات ووجهات نظر الرئيس والمرؤوسين؛ من أجل القيام بوظائفهم الأساسيّة.

2- اطلاع العاملين على ما يجرى داخل المنظمة من نشاطات مختلفة.

3- إكساب المستقبل مهارات ومفاهيم جديدة تساير التغير والتطور في العالم، وزيادة التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

4- إنشاء درجةٍ من الرّضا الوّظيفيّ، والانسجام، والتّخلص من الضغوط المختلفة.

5- تحسين سير العمل الإداريّ من أجل التّفاعل بين العاملين، وتوجيه الجهود تجاه الهدف المنشود.

6- إمداد المدير بالمعلومات والبيانات الصحيحة، ممّا يساعد على اتخاذ القرارات السّليمة.

7- الاتصال الفاعل يمكّن المدير من التأثير في المرؤوسين، والقيام بعمله من حيث التوجيه والإشراف على أكمل وجه (الحريري، 2008).

ثالثاً : التّنظيم

التنظيم هو طريقة ترتيب وتقسيم العمل على أفراد المنظمة بما يؤدّي تحقيق الأهداف بكفاءة، وتتضمن عملية التنظيم تحقيق التوازن بين حاجة المنظمة إلى الاستقرار والتغيير، ويعنى التنظيم بالبنية الرسميّة، وتسلسل السّلطة في النّظام عبر تنظيم متسلسل لوحدات النظام الفرعيّة، وتحديد أثر كل منها، والتنسيق في ما بينها كمدخل لتحقيق الأهداف والمرامي.

وهناك نوعان من التنظيم: التنظيم الرسمي الذي يمثل شبكة الاتصال في المنظّمة، ويعبّر عن القنوات الرسميّة التي تمر من خلالها المعلومات. ويؤكد برنارد Bernard _ كما ورد في القيسي_ أنّ التنظيم الرسمي يظهر للوجود إذا توافرت للعاملين الرغبة في الاتصال مع بعضهم، والرغبة في العمل معاً لتحقيق هدف مشترك، والنوع الآخر التنظيم غير الرسمي الذي يمثّل شبكة من العلاقات الشخصيّة والاجتماعيّة التي تنشأ بين العاملين في المنظّمة نتيجة تفاعلهم اليومي (القيسي، 2010).

رابعاً : التوجيه

يُعدّ التوجيه وظيفة من وظائف العمليّة الإداريّة في جميع المؤسسات التربويّة بخاصّة والمنظّمات الأخرى بعامّة؛ فدور التوجيه التربوي يحقق في آن واحد أهداف العمليّة التعليميّة وأهداف المستفيدين من العمليّة التعليميّة.

ويهدف التوجيه إلى إرشاد العاملين من أجل تحسين الأداء، وضمان الإنجاز الجيد لتحقيق الأهداف التربويّة المرسومة، ويعتمد نجاحه في الأساس على توافر الاتصال الفعّال، والقيادة الرشيدة، والاهتمام بالأفراد والعاملين وحفزهم الدائم، ورفع الروح المعنوية لديهم، ومن ثم يعمل على استمراريّة النشاط، وبث الحياة في التنظيم الإداري التعليمي (التل ومحمود، 2009).

نظريات في الإدارة

هناك العديد من النظريات الحديثة في الإدارة، ومن أبرزها:

أولا: نظريّة الإدارة كعمليّة اجتماعيّة Social Process Theory

تقوم هذه النظريّة على فكرة أن دور المدير أو دور الموظف يتحدد عبرّ علاقة اجتماعيّة ومن خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلا علميّا، واجتماعيّا، ونفسياً دقيقا، انطلاقا من طبيعة الشخصيّة التي تُمارس الدور، ومن نماذج هذه النظريّة:

أ- نظرية تالكوت بارسونز T . Parsons

يرى بارسونز أن جميع المؤسسات الاجتماعيّة يجب أن تحقق أغراضًا رئيسة، هي:

1- التأقلم أو التكيّف: تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.

2- تحقيق الهدف: تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

3- التكامل: إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم؛ إذ تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

ب- نظريّة العلاقات الإنسانية Human Relations Theory

تهتم هذه النّظريّة بأهميّة العلاقات الإنسانيّة في العمل، وتؤمن بأن السّلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه، فالسّلطة في القائد يكتسبها من أتباعه ومن خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها القائد.

وما يتوخاه أصحاب هذهِ النظريّة هو مراعاة الأبعاد النفسيّة والاجتماعيّة التي تجعل العاملين يؤدون دورهم من غير اللجوء إلى المراوغة، ومقاومة السلطة؛ لأن العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك الذي يجعل السّلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي ذلك متطلبات العمل، فتقل الأخطاء التي يرتكبها، وتزداد وجوه التكامل بين عمل الفرد وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمراريّة المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح إليها (الشيخ، 2010).

ثانياً : نظريّة اتخاذ القرار Decision Making Theory

تقوم هذه النظريّة على أساس أنّ الإدارة نوع من السُّلوك تعيشه جميع المدخلات البشريّة، وهي عمليّة التوجيه والضبط للنشاط في التنظيم الاجتماعي، فالإدارة في جوهرها عملية اتّخاذ القرارات اللازمة بكفاءة عالية.

وتعد عمليّة اتّخاذ القرار حجر الزاويّة في إدارة أي مؤسسة، فالمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المؤسسة يكمن في نوعيّة القرارات التي تتخذها الإدارة، والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ؛ لذا تتأثر تلك القرارات بسلوك المدير وشخصيته والنمط الذي يدير به مؤسسته (حمادات ، 2006).

ثالثا: نظريّة القيادة Leadership Theory

تُعدّ القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور المهمة بالنسبة للمجتمع عامــة، ولــلإدارة التعليمية بصفة خاصة؛ نظراً لعلاقتها بالمجتمع، وتركز هذه النظريّة على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان الذي يمتلك المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والقيم، والأخلاق.

عرف الطويل القيادة بأنّها العلاقة بين الأشخاص والتفاعل بينهم؛ إذ ينجم عن هــذه العلاقــة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسؤوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة ورفاهها، فالقيادة تظهر عندما يكون لشخص معين تأثير على شخص آخر أو على مجموعة من الأشخاص على نحو يمكنه من إصدار مؤشرات توجه سلوكهم وجهودهم (الطويل، 1999).

وتُعدّ القيادة جوهر العمليّة الإداريّة، والأداة المحركة للعمل، وهي عامل رئيس من عوامــل نجاح أي تنظيم إداري، ووسيلة توجيه وحفز، وهي سلوك يقوم به الفرد لتوجيه نشاط جماعــة نحو هدف مشترك، ويتضمن مواصفات المبادأة والاتصال، والتكامل والإنتاج، وتستطيع الإدارة الحصيفة تحقيق الأهداف المؤسسيّة عندما تتوافر لها قيادات إداريّة كفؤة نزيهة تقدم الصالح العام على اعتبار آخر، وتتصف بالعدالة والمبادرة، والإبداع، وتركز على العمل الميداني وتتــصدى للمشكلات قبل وقوعها.

رابعًا: نظريّة الدّور Role Theory

تهتم هذه النظريّة بوصف جانب السلوك الإنساني المعقد وفهمه في المؤســسات التعليميّــة، فيجب أن يولى اهتمامًا خاصًا للمهارات، والمقدرات، والحاجات الشخصيّة لكل عامل، ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبين وطبيعتهم اجتماعيًا، وتنمية معلومــاتهم حتــى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم ايجابيًــا وفعالًــا ومــساعدًا علــى تحقيــق أهــداف هــذه المؤسسة(الشيخ، 2010).

خامسًا: نظريّة النّظم Systems Theory

يُعدّ بيرتالانفي أول من وضع الخطوط الأوليّة لفكرة نظريّة النّظم، وقد كان ذلك فــي عــام (1950)، والنظام من وجهة نظره مكون معقد من العناصر في حالة تفاعل دينامي داخلي، كما

يعيش تفاعلاً ديناميًا مع بيئته التي يتعايش معها ضمن أُطر متغيراتها ومكوناتها المختلفة، بمعنى أن النظام يمارس عمليتيّ الأخذ والعطاء عبر تفاعلاته الديناميّة جميعها شأنه في ذلك الكائن الحي الذي يتصف بالحركة والديناميّة مهما بدا عليه من سكون واستقرار (الطويل، 2001).

وتنظر هذه النظريّة للنظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقيّة، تقوم هذه النظريّة على أساس أن أي تنظيم سواء كان اجتماعيًا أم بيولوجيًا أم غير ذلك من خلال مدخلاته وعملياته ومنتجاته ومخرجاته يتكون من تركيبات، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر مترابطة مع بعضها بطريقة متّصلة مباشرة وغير مباشرة، وتشمل: أفراد النّظام، وجماعاته الرسميّة وغير الرسميّة، والاتجاهات السائدة فيه، وواقع النظام والعاملين فيه، وطريقة بنائه الرسمي، والتفاعلات التي تحدث بين تركيباته وتكوناته الفرعيّة التي يشتمل عليها.

وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عمليّة تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإداريّة؛ إذ تتعامل عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعيّة المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النّظم المزاملة له، فالنّظام أكبر من مجموع الأجزاء. إنّ قيمة النظم التربويّة المتمعة بالصحة الإيجابية تكمن في مقدرتها على أن تغرس في مخرجاتها توجهات التفكير باستقلاليّة، والمقدرة على القراءة بمعرفة ودراية وفطنة، والمقدرة على التحليل بشموليّة، والتحدث بإقناع، والمقدرة على العدالة في إطلاق الأحكام، والمقدرة على التصرف بحزم، واحترام الرأي والرأي الآخر، والمقدرة على احترام وتثمين الإنسانية وقيمتها، وأخيرًا المقدرة على إدراك قوة الله عز وجل وهيمنته (الطويل، 2006).

سادسًا: نظريّة إدارة الموارد البشريّة Human Resources Theory

إدارة الموارد البشريّة هي ذلك النشاط الإداري الذي يعنى بالجانب الإنساني في التنظيم، والوظيفة التي تتعلق بالحصول على الأفراد اللازمين للعمل الجيد، وتدريبهم، وتطوير مقدراتهم، وتحفيزهم والمحافظة عليهم.

والإدارة من أكثر الظواهر المجتمعيّة تأثرا بالمتغيّرات العالميّة ومعطيات العولمة والثورات العلميّة والتقنيّة، ولِكَون الإدارة مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكريّة في الأساس مغلفة بتأثيرات اجتماعيّة وثقافيّة تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه، وتعكس مميزاته وخصائصه، فإنّ

كل ما يصيب المجتمع من مؤثرات ومتغيّرات وكل ما يحدث فيه من تطورات اقتصاديّة وسياسيّة وثقافيّة وتقنيّة وعلميّة واجتماعيّة، إنما يصب في ظاهرة "الإدارة" التي بدورها تتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في مزيد من التحريك والتغيير المجتمعي.

وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشريّة في المنظّمات المعاصرة؛ إذ بيّنت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات. إنّ نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يُعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشريّة، وتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن تحدث في غياب العنصر البشري (الشيخ،2010).

أنواع المديرين حسب المستوى التنظيمي أو مستويات الإدارة Level of Management

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المديرين تعمل سويّة في ثلاثة مستويات تنظيميّة، هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإجرائية.

أولا: الإدارة العليا Top Management

تختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل، وتقييم أداء التقسيمات الرئيسة، وأداء المديرين الأساسيين تمهيدًا لاختيارهم لوظائف (مهمات) أعلى، والتشاور مع المرؤوسين في تذليل المشكلات ذات الأبعاد والأفاق العامة، فالإدارة العليا تمارس وظائف المدير من مستوى عالٍ.

ثانيًا: الإدارة الوسطى Middle Management

تختص الإدارة الوسطى بإعداد الخطط متوسطة الأجل، انطلاقاً من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا، وتحليل أداء المدرين في المستويات الأدنى لغرض تقييم قابلياتهم وترقيتهم، ووضع سياسات الأقسام، ومراجعة التقارير الدورية عن سير الأعمال لأجال قصيرة ومتوسطة، وتقديم التوجيهات للمرؤوسين لحل المشكلات التي تواجههم.

ثالثًا: الإدارة المباشرة أو الإجرائيّة أو الإشرافية First _line or supervisory or Lower Management

هي الإدارة المسؤولة عن المستويات الإجرائيّة من التقسيمات المنظمة سواء أكانت تشمل وظيفة المدير أم مساعديه وصولا إلى أبسط مستوى في المنظّمة، وتختص هذه الإدارة بإعداد

الخطط التشغيليّة المفصلة اعتمادًا على الخطط متوسطة الأجـل، ومتابعـة أداء الأفـراد فـي المستويات الإجرائيّة، وإناطة المهمّات التفصيليّة للأفراد، وضمان الاتصالات المباشـرة معهـم (الشّماع، 2004).

خاصيّات الإداري التربوي ومهاراته وكفاياته وأخلاقه

إنّ إدارة الأفراد في المؤسسات التّربويّة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهنة التّربيّة والتّعليم، والقواعد الأ وعليه، يراعى عند اختيار الكادر الوظيفي عدّة عوامل، منها:

1- **عوامل شخصيّة:** تتعلق بالمتقدّم للوظيفة: شخصيّته، واستعداده، ومهاراته، ومقدراتـه، وذكائه، وإمكاناته، وميوله، واتّجاهاته.

2- **عوامل وظيفيّة:** تتعلق بالوظيفة والدّور الذي تحققه، فهل هي وظيفة ماليّـة، إداريّـة، تعليميّة، مهنيّة، وما متطلّباتها من مؤهلات علميّة، وعمر زمني، وسنوات خبرة، وإجادة مهارات معينة.

3- **عوامل ماديّة:** تتعلق بالإمكانات المتاحة في العمل التّجهيزات والآت (شـمس الـدين، 2007)، فينبغي مراعاة جميع العوامل التي ترتبط بالوظيفة، واختيـار الأفـراد تبعـاً لمهارات واتجاهات، ومؤهلات وكفايات مناسبة للعمل .

يمثّل المدير عقل المؤسسة وقلبها، فهو يحدد الاحتياجات ويـستثمر أقـصى المتـاح مـن الإمكانات؛ إذ يشارك في بناء الخطط الفاعلة منطلقا من رؤية واضحة أساسها العمـل بـروح الفريق، ورسالة غايتها إيجاد الإنسان الصالح المنتج لوطنه، يزن الأمور بحكمة تضبطها معايير فيها من المهنيّة والقيم والمهارات، ويمكن تبويب بعض من المهارات الإداريّة، هي:

1- المهارات الفنيّة Technical Skills

يتطلب معظم المديرين مهارات فنيّة لانجاز الفعاليّات المسؤولين عنها، وتظهر أهميـة هـذه المهارات على نحو أكبر في المستويات الوسطى من الإدارة.

2- المهارات التفاعليّة أو مهارة العلاقات الإنسانيّة Human Relation Skill

يكرس المدير وقتاً ملحوظاً للتفاعل مع الأشخاص داخل المنطقة وخارجها على شكل علاقات إنسانيّة مع الغير، وبخاصة من خلال الاجتماعات، ويتطلب المدير هنا مهارات للتفاعـل مـع الأخرين، مثل: الاتصال بهم والتفاعل معهم، وتحفيزهم للأداء الأفضل.

وتتطلب مهارة العلاقات الإنسانيّة أن يكون الإداري:

- مدركا وبوعي لميول واتجاهات العاملين.
- متقبلا لاقتراحات العاملين لإظهار روح الابتكار لديهم.
- باعثا على الاطمئنان وملبيا طلباتهم.
- متفهما لمشاعر العاملين وثقته بهم (الحربي، 2008)، وعليه لابد أن يتمكن المسؤول التربوي من مهارات قياديّة متنوعة لانجاز الواجبات المهنيّة، واتّخاذ القرارات الرّشيدة في المؤسسة التّربويّة.

3- المهارات الإدراكيّة Conceptual Skills

تعتمد هذه المهارات على مقدرة المدير للتفكير التجريدي أي على القابليّة الذّهنيّة لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة، وتصور الكيفيّة الشّاملة التي تترابط فيها أجزاء المنظّمة سويّة؛ أي إلى نظرته الكليّة للمنظّمة، فهناك ضرورة للتنسيق مع التقسيمات الأخرى ومع مديريها، وعدم إهمال أهدافها الفرعيّة المشتقة من أهداف المنظّمة (غالي وعلي، 2010).

4- المهارات التّشخيصيّة Diagnostic Skills

المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات، وتحديد الأبدال المتعددة لحل المشكلات في ضوء خصوصية المشكلة، كما أنّه يتمتّع بالمقدرة على تشخيص الجّوانب الإيجابيّة في الأداء لتعزيزها، والإفادة من ثمارها.

5- المهارات التحليليّة Analytic Skills

هي مهارات تتشابه مع المهارات التّشخيصيّة، وتتمثّل في مقدرة المدير على تحديد المتغيّرات الأساسيّة مع المواقف، وكيفيّة ترابطها، وأسبقيات معالجتها، كما أنّها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيّات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظّمة (فياض وقدادة، 2010)، هذا يمكّن المسؤول التّربوي من حل المشكلات التي تواجه المؤسسة التربويّة، والمقدرة على الإبداع لنجاح المنظمة، وتشجيع العاملين على التطوير والتّقدم في حياتهم المهنيّة.

6- مهارات فكرية : كالمقدرة على الرؤية الشموليّة للمؤسسة ككل ، وربط أجزاء الموضوع ببعضها بعضًا (الدعيلج، 2009).

7-المهارات الإداريّة: المقدرة على التّخطيط، والتّنظيم، والتّوجيه، والتّقويم (Daft and Noe, 2001) .

ونظراً للتغيرات الاقتصاديّة والاجتماعيّة والتكنولوجيّة يتطلب وجود مهارات اجتماعيّة جديدة، وتغيير في الموارد البشريّة لتحقيق مستقبل مهني ناجح داخل المؤسسات من خلال اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، هذا ما أشارا إليه فريجوليس وفليبس (Fragoulis and Phillips) بضرورة أن يمتلك المسؤول مجموعة من المهارات لإدارة العمل، والتعامل مع المتطلبات اليوميّة بنجاح كتحليل المشكلة وحلها، واتخاذ القرارات، والتخطيط والتنظيم، وإدارة الموارد البشريّة، والتّواصل والعمل الجّماعي، والاتّصال، والمهارات القيّاديّة (Fragoulis and Phillips, 2011)، فتقع على عاتق القيادة التّربويّة جملة من المهارات والمهام والتي تمثل جوهر القيادة، وأساس نجاح وتطور المؤسسة التّربويّة بكافة مستوياتها، فإنّ مجموع المهارات والخصائص التي وردت تُسهم في تطوّر أداء المدير، وتساعده على النجاح في العمل، وتحقيق الأهداف التي تطمح المؤسّسة إلى تحقيقها، كما أنّها تعدّ معايير جيدة للحكم على الأفراد، سبيلاً لإدارة الأفراد واختيارهم في المؤسّسات التّربويّة.

إنّ إدارة الأفراد في المؤسسات التربوية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمهنة التربية والتعليم، والقواعد الأخلاقيّة، والخاصيّات الإيجابيّة اللازمة لمهنة التّربيّة والتّعليم، فالتّربيّة تتعامل مع النفوس والعقول، يفترض أن يتحلى المسؤول التّربوي فيها بقواعد أخلاقيّة، وهذا ما أشار إليه أبو شندي كالتّحلي بالموضوعيّة وعدم التحيّز في تطبيق الأنظمة والتّعليمات وعلاقاته مع العاملين، واحترام كرامة كل فرد وقيمته وشخصيته، واحترام القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها دون تلاعب بها أو تحايل عليها، وإظهار مستوى لائقاً من الانتماء لعمله بروح معنوية وهمة عاليتين، وتوفير بيئة عمل صحيّة تساعد على العمل والإبداع، يسودها الألفة والمودة والتّعاون، والحرص على ممارسة دور القيادي بتزويد العاملين بأفضل الفرص والخبرات والأفكار والأبدال التربوية الممكن توفيرها (أبوشندي، 2011).

تضمن كتاب الله سبحانه وتعالى الجامع لكل شيء بين طياته خاصيات القائد على نحو عام، وأنّها بلا شك تشمل القائد التربوي، ومنها:

- العدل واستقامة القائد والقيام بالواجبات والفروض الإدارية خير قيام، لقوله تعالى"وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (سورة النساء، آية 58).
- الأمانة؛ إذ إن القائد مؤتمن على تطبيق السياسات، لقوله تعالى "إنّا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً" (سورة الأحزاب، آية 72).
- القوة والمقدرة، وهما من أبرز مؤهلات القائد؛ أي أن يكون قادراً على القيام بمهامه بحيوية ونشاط، وكذا تطبيق الأنظمة والتعليمات، واتخاذ القرارات المناسبة، لقوله تعالى "وإذ أخذنا ميثاقكم ورفعنا فوقكم الطور، خذوا ما آتيناكم بقوة، واذكروا ما فيه لعلكم تتقون" (سورة البقرة، آية 63).
- العلم مع الخبرة، اللذان يجب أن يتوافرا للمسؤول؛ فامتلاكه العلم مع الخبرة يمنحه السلطة اللازمة لإدارة المؤسسات بفعالية وأمانة، لقوله تعالى " يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات" (سورة المجادلة، آية 11).
- الشورى، وتُعدّ من أهم دعائم القيادة، كما تُعد سلوكاً ايجابياً وفعالاً في المؤسسات؛ إذ توفر فرصة للتقارب مع زملاء العمل، وتصويب الأخطاء، والحصول على المعلومات، كما تضمن له تنفيذ القرارات التي يتخذها، لقوله تعالى" والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" (سورة الشورى، آية 38).
- التواضع، وهي صفة محمودة في القادة؛ إذ يعدون في تواضعهم قدوة حسنة لكل المتعاملين معهم، لقوله تعالى " ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك" (سورة آل عمران، آية 159).
- العفو، وهي صفة محمودة إن حافظ عليها المسؤول وُفّقَ في إدارته وأحبه مرؤوسيه وتميز في نظر من حوله، وبذا تتطور المؤسسة، لقوله تعالى " إن تُبدوا خيراً أو تخفوه أو تعفوا عن سوء فإنّ الله كان عفواً قديراً" (سورة النساء، آية149).
- الصدق، وهو من الصفات الحميدة التي يجب أن يتعلق بها كل إنسان وكل إداري، لقوله تعالى" والذي جاء بالصدق وصدّق به أولئك هم المتقون" (سورة الزمر، آية33). فهذه

خاصيات حميدة يجب أن يتحلى بها كل إنسان، وكل تربوي، وكل إداري، لكي تسير الأمور الإدارية داخل المؤسسة التربوية نحو الأفضل، وتتحقق أهدافها التربوية (أبو ناصر، 2008).

كما أشار الطويل إلى ضرورة امتلاك الإداري التربوي خاصيّات ومنظومات قيميّة إيمانيّة، التي تركز على الرحمة، والتسامح، والتكامل، والتآخي، والمساواة، ومن هذه المنظومات:

- الإداري مسؤول أمام الله أولاً، ثم أمام نفسه، والعاملين معه، ومجتمعه، وكذلك أمام الإنسانيّة جمعاء، فعليه أن يكون قدوة ومنارًا للخلق القويم المستند إلى رسالة السماء، الرسالة الواحدة الموحّدة التي لا يأتيها الباطل من أمامها ولا من خلفها.
- الإداري يتسم بحس خلقي رفيع، ومنظومة إيمانيّة راقية تستند إلى منظومة أخلاقيّة بعيدة عن الزيف والخداع .
- المصداقيّة والإخلاص في القول والعمل، وهما من المفاهيم التي سادت عبر تاريخ الإنسانية، وأكدتها كل الشرائع السماويّة.
- الإداري يوفر للعاملين معه، وكذلك لنفسه مناخات عمل إيجابيّة ثريّة، تسودها ممارسات الثقة والطمأنينة والتّسامح.
- الإداري حريص على إسعاد نفسه وإسعاد العاملين معه وعلى مصالحهم المؤسسيّة والخاصة، يهمّه أن يعيش كل واحد منهم حياة متوازنة بعيدة عن الحديّة، وتتجه نحو الوسطية.
- الإداري يستحضر الله في كل ما يقول ويعمل، وبذلك تقل فرص الزيغ، وتتعاظم فرص التبصّر لديه، ويتعمّق سلوك العدالة والنّزاهة في ممارساته، ومن ثمَّ تكون قراراته أكثر حكمة ورشدًا تكمن فيها إمكانات الفلاح والنجاح، وتحقق الأهداف والمرامي.
- الإداري يستخدم كل ما سخّره الله له لخدمة المصلحة العامّة، التي منها صالح وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، ولخدمة أفرادها ومجتمعها وبيئتها، لا بل وخدمة الإنسانيّة جمعاء (الطويل، 2006).

كما يتصف الإداري الناجح بصفات تجعل منه مسؤولا نصوحًا يسعى إلى خدمة العاملين معه، ومنها: أن تقوم شخصيّة الإداري على الإيمان الذي يجعل منه شخصًا متوازنًا،

ومتصفا بجميع الصفات الإيجابيّة التي تبعده عن الشبهات، وتوخي الموضوعيّة في اتخاذ القرارات، وعدم السّماح للميول الشخصيّة أن تسيطر على توجهاته وقراراته، والاعتدال والوسطيّة في حسم الأمور، وانتهاج الأساليب العلميّة في وضع الخطط الإداريّة وتبنّيها، والرغبة القوية في تحقيق نتائج وأهداف متميزة، والانخراط في العمل لدرجة الابتكار والإبداع في حل مشكلات العمل، وتوافر درجة عالية من المقدرة على تحمل المخاطر، واتخاذ قرارات حاسمة وجريئة، وتقدير الوقت وأهميته (دعمس، 2009).

إنّ الإدارة الفعّالة لها تأثير على العاملين؛ إذ تزيد الحافز لديهم، وتمكينهم في العمل، يتطلب ذلك وجود قيادة حكيمة تحويليّة تهتم بالسلوك المتوافق مع العاملين، وتؤكد على التفكير والإبداع، وامتلاك مهارات متعددة، تطور العمل وتحقق أهدافه، وهذا ما أشارت إليه اليزبيث كيرتيس(Elizabeth Curtis) في مقال بعنوان مهارات القيادة الأساسيّة لتحفيز وتطوير الموظفين أكدت على ضرورة امتلاك التربوي مهارات إيجابيّة في العمل الإداري والقيادي كمهارات الاتصال لتعزيز الثقة بالنفس وبالتالي زيادة رضا العاملين، ومهارات حل المشكلات والمقدرة على الإبداع لتعزيز المعرفة، والعمل بروح الفريق، وتقديم النصح والإرشاد؛ لدعم العاملين وتطويرهم وتقدمهم في حياتهم المهنيّة، وتحفيزهم على التّكيّف مع التغيّر في البيئات (Curtis,2011).

ويضيف الموسوي إلى ما تقدم بعض الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد التّربوي، أهمها:

- الإحساس والتعاطف: أي المقدرة على فهم ومعرفة حاجات الآخرين، ورغباتهم، وشعورهم.
- الثقة بالنفس: وهي التي تساعد على تشخيص المشكلة على نحو جيد.
- المقدرة على الاتصال: أي توضيح وإيصال ما يريده لمرؤوسيه وبخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين.
- الوعي: ويقصد به وعي القائد لدرجة تأثيره في مرؤوسيه، والأسلوب الأفضل لممارسة مثل هذا التأثير، والإلمام بالنظريّات والأبحاث المتعلقة بالقيادة، ونظريّات الحفز، والاتّصال ومحاولة تطبيقها (الموسوي، 2004).

أما أونيل Oneal، فأشار إلى ضرورة توافر صفات في المرشحين للوظائف القياديّة، التي منها:

- المقدرة على ضبط العمل.
- العمل بالاستشارة، وتبادل الخبرات مع الآخرين.
- التحكم في مجريات الأمور، والمواقف المختلفة.
- المقدرة على وضع الإستراتيجية، والتخطيط (Oneal, 1996).

وفي هذا المجال أشارت جمعيّة إداري المدارس الأمريكيّة(AASA، American Association of School Administrators إلى تنوع الكفايات التي يمارسها مدير التربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكيّة، ومن أهمها القيادة، والسّياسة والسّلطة التربويتين، وثقافة المؤسسة التعليميّة، والاتصال والعلاقات الإنسانيّة، وإدارة المؤسسة، وتخطيط المناهج، وتطوير الإدارة التعليميّة، وإدارة الموارد البشريّة، والقيم والأخلاق القياديّة (AASA, 1994).

لهذا، تحتاج الإدارة إلى حُسن اختيار الأفراد الذين نُوكل إليهم المهمّات، فالحياة مجاهدة تحتاج إلى خبرة وحنكة لمعالجة المواقف المختلفة، فأساس التوجيه في العمل الإداري يتطلب الكفاية والخبرة، وهناك من القواعد والأصول والكفايات الواجب توافرها في القائد الإداري الناجح في العمل، ومنها:

1- العلاقات الإنسانيّة، والتعاون بين الأفراد لأداء المهام بجودة عالية (Lussier, 2009).

2- التواصل الفاعل، وأداء العمل بطريقة فائقة (Iorg, 2007).

3- الصبر، والمقدرة على تحمّل المشاق.

4- الأخلاق العالية .

5- الرقابة على تنفيذ العمل، وأهمها الرّقابة الذاتيّة.

6- تسهيل الأعمال على العاملين، وتبسيطها.

7- تنمية القوى البشرية (إرشيد، 2008)، فالإدارة التّربوية بحاجة إلى قادة تفعل المصادر والموارد المتاحة داخل المؤسسة التربوية بفاعلية جيدة، ومهارات عالية، لضمان نجاح المؤسسة وتحقيق رؤيتها.

والإدارة التربوية وسيلة من أهم الوسائل المهنيّة المناسبة في عمليات البناء والنماء، والتطوير والعمران، هذا يستوجب وجود مسؤولين متمكنين تتوافر فيهم سمات وخاصيات تمكنهم من أداء المهمات الموكولة إليهم بفاعلية وكفاءة عالية، هذا ما أكدّ عليه فينكلمان وكينر Finkelman and Kenner (2009) إلى ضرورة توافر سمات وصفات بدنيّة، ووجدانيّة، وعقليّة إيجابيّة يتميز بها المسؤول الكفء، وتمكّنه من أداء عمله على نحو إيجابي فعّال، وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، فهذه الصفات تميّزه عن غيره، وتظهر في أثناء ممارسته لوظائفه (Finkelman and Kenner,2009)، هذه السمات والخاصيات تهدف إلى استثمار الموارد البشرية والمادية أفضل استثمار، مما يعود على الأفراد والمؤسسة والمجتمع بأكمله النفع والفائدة.

تعمل الإدارة التربوية على ضمان استمرار العملية التربوية وسيرها نحو المسار الجيد الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية، ونظرًا لما تتضمنه هذه الإدارة من صعوبة تفوق الإدارات الاجتماعية الأخرى، يلزم اختيار أفرادا متزنين انفعاليًا، ويمتلكون خصائص تسهم في اتخاذهم قرارات رشيدة، وتحقيق أهداف المؤسسة ومراميها، هذا ما أشار إليه حافظ (2003)، فقد ركز على خصائص عدة، أهمها:

- الاتزان الانفعالي، الذي يساعد على اتّخاذ القرارات بموضوعية أكثر، ودقة واستجابة للمثيرات المختلفة في اتزان ونضج.
- قوة التأثير في الغير، وجذب التابعين إليه، وإقناعهم بمبادئه.
- السلامة النفسيّة، وتعني الخلو من الاضطرابات الوجدانيّة، الأمر الذي يؤدي إلى علاقات عمل هادئة مع المرؤوسين (حافظ ، 2003)، كل هذه السّمات والخصائص تعزز مقدرة الإداري التّربوي على العمل بإيجابية، وبناء علاقات مبنية على الصدق، واحترام الرأي والرأي الآخر.

تتنوع عناصر الإدارة التربويّة بتنوع الوظائف التي تؤديها النظم، فهي عناصر متكاملة تعمل على تحقيق الرسالة والغايات، وعليه، يفترض بمن يقوم على هذه الوظائف وتحقيق

الرسالة أن يتسم بسمات فيها من الصبر، والمسؤولية، والمثابرة، والالتزام في العمل، وقد أشار بيثيل Bethel إلى مجموعة من السّمات التي يجب أن تتوافر عند المـدير والمـسؤول الإداري خاصّة في المستويات العليا، كالتّمتع بتقدير عـالٍ للـذات، وممارسـة المـسؤوليّة الشخـصيّة والمثابرة، والمحافظة على قدر عالٍ من الصّدق والأمانة، والصبر، وقبول النّقد البّناء والمرونة، والمقدرة على التّكيف مع التّغيير، وإدارة الوقت بنجاح، والجد في العمل، والانضباط والالتـزام (Bethel,2009)، وهذا يؤدي إلى حُسن الأداء في العمل، والاستمرارية في تحقيـق الأهـداف بنشاط دائم.

كما توصل زافرون وديف (2009 Zaffron and Dave) إلى سمات تمكّن المدير مـن تحقيق رؤية المؤسسة، وأهدافها ومراميها، وتؤدي إلى نجاحها وتحقيق غاياتها المنـشودة مثـل التمتع بقوّة التّركيز، والملاحظة، والانتباه عند حل المشكلات، ومعرفة أسبابها ومـصدرها دون أخذها بصفة شخصيّة، والتّحدي، والانفتاح على الأفكار والتّجارب الجديدة، ومحاولـة تطبيقهـا لتعزيز أداء العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة علـى أكمـل وجـه (Zaffron and Dave, 2009)، فالقادة التّربويون وفي المستويات كافة هم العامل الحاسم في تحـسين أداء العـاملين، وتطوير مقدراتهم عن طريق تحسين بيئة العمل، وتوفير أجـواء مريحـة، وتوضـيح الخطـة ونشرها، وزيادة متطلبات الأمن والأمان، والتفاعل مع المحيط المشترك بأفضل صـورة بغيـة تطور النظام التّربوي في المؤسسات التّربويّة.

كما يجب أن يوازن المدير بدقة بين الحقوق والواجبات، وبين الاهتمام المرتفـع بالعمـل والعاملين، إذ لا يطغى أحدهما على الآخر، وهذا يتطلب أن يعمـل الإداري التربـوي بكفـاءة تربوية عالية، تكفل نجاح أهداف التّربية والتّعليم، وتحقيق الرؤية، والغايات، والمرامـي، وقـد أشار بيفزنير (Pevzner) إلى مجموعة من الكفاءات لدى المختصين في مجال التعليم والإدارة كالكفاءة التربوية مثل الاستعداد لتنفيذ الأنشطة التّربويّة المختلفة، وتقـديم المـشورة، والكفـاءة الاجتماعيّة والنفسيّة كمقدرة المدير على إيجاد المناخ الاجتماعي والنفسي الجيد داخل المؤسسة، والمقدرة على حل الصراعات، والمواءمة بين مصالح الفرد والمجموعات الاجتماعيّة للمؤسسة ككل، والكفاءة الإداريّة كالاستعداد لتنفيذ مختلف أنـواع الإدارة والنـشاط التنظيمـي، واتخـاذ

القرارات المثلى تمشيًا مع متطلبات البيئة الداخليّة والخارجيّة في المؤسسات التّربويّة
(Pevzner, 2011)، فهذه الكفاءات وغيرها تكفل حقوق الأفراد، وتلزمهم بأداء واجباتهم في إطار من العمل الإنساني من أجل أداء أفضل، ورضا أكبر، ومستقبل زاهر، وحرصاً على بناء أجيالٍ قادمة، من خلال تخطيط سليم، وفكر مستنير.
فإنّ الإدارة الفعّالة هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي؛ إذ لا بدّ من وضع الأهداف الواضحة والمحددة للإفادة من مجموعة من الموارد والإمكانات البشريّة والماديّة والمعنويّة المتاحة، فوجود الأموال والأفراد والمعلومات لا تضمن تحقيق أهداف المؤسسة إلا إذا كانت هناك إدارة حكيمة تعمل وفق منهج علمي (عفونة، 2011).

معايير اختيار المدير

عرف الشُّراح المعيار بأنّه المستوى الذي على أساسه توضع الخطة التربويّة، باعتباره الخط والمسار الذي يجعل المخطط محتكمًا إليه ومسترشدًا به ضمانًا للمنهجية العلمية (الشراح،2002)، أما وزارة التربية والتعليم في الأردن فعرّفت المعايير بأنها المواصفات والشروط الضرورية للأداء والتعليم الجيد التي تحددها المؤسسة التعليميّة (وزارة التربية والتعليم، 2010).

وكذلك، عرّف ميشال المعيار بالعلامة أو الإشارة التي تسمح بالتمييز بين الأمور أو الأشياء، وكما يمكن اعتباره خاصيّة من الخصائص التي تساعد على إصدار حُكم، أو رأي تقويمي في قضية ما (ميشال، 2005).

وأضاف الخير (2003) بأن المعايير هي تعبير أو قيمة تدلّ على أهداف المخطط والتخطيط، وتبين ما ينبغي أن يتم انجازه من عمل؛ إذ تقاس النتائج الفعليّة مقارنة بهذا المعيار، وبموجبه يتحدد حُسن أو سوء الأداء، ومعرفة كميّة أو نوعيّة العمل المنجز، ورصد النتائج الفعليّة وانعكاساتها على تحقيق الأهداف.

هذا، وعرف بويان Boyan المعيار على أنّه مدى عريض من المهنيّة والشخصيّة والخصائص الوظيفيّة التي قد تختلف من مكان لآخر، وأشار إلى مجموعة من المعايير تراعى عند اختيار المدير كالمقدرة على التّعاون، والمؤهل التربوي الأكاديمي العالي الذي يعزز

الإمكانات في الحصول على وظيفة إداريّة، ومهارات التّواصل، والمقدرة على تحفيز الآخرين، وإعطاء الوقت الكافي للعمل ، والسّمات الفرديّة ،والمهارات المعرفيّة ، والعلاقات الايجابيّة مع الزملاء، والقيادة، وجودة التخصص (Boyan,1988).

وأشار الخطيب إلى مجموعة من المعايير لتجديد الإدارة التربوية، ومنها:

- اعتماد نظريّة إداريّة تربويّة:

إنّ وجود نظريّة إداريّة تربويّة يُعد مطلب أساسي يتم بموجبها توجيه الممارسات والإجراءات والفعاليات الإداريّة التّربويّة.

- تعديل التّشريعات والأنظمة والقوانين الإداريّة:

إنّ اعتماد نظريّة إدارية يستوجب إعادة النّظر في التّشريعات والقوانين والأنظمة الإداريّة والتّربويّة بحيث تستجيب هذه التشريعات والقوانين لتوجهات النّظريّة ومبادئها وقيمها .

- اعتماد قواعد مهنيّة للإدارة التّربويّة:

أن تعتمد الأنظمة التّربويّة في البلاد العربيّة القواعد المهنيّة في انتقاء وتعيين وترقيّة القيادات التّربويّة، مبنيّة على معايير موضوعيّة، ترتكز على مبادئ الكفاءة والاقتدار، والتأهيل الأكاديمي، والتّميز، والمقدرة على الابتكار (الخطيب، 2007).

وبما أن الإدارة التعليميّة هي الأداة الأمينة التي أولاها المجتمع ثقة عاليّة في رعاية النشء، وتربيتهم؛ إذ تلعب دوراً رائداً في تحسين البرامج والأنشطة التربويّة، ومن أجل تأكيد دور الإدارة التعليمية الرّيادي، وتوضيح دورها في قيادة التّغيير، والإصلاح، والتطوير التربوي، ودورها في تحمّل مسؤوليات أكبر في ما يتعلق بتحسين نوعيّة تعلّم وتعليم طلبتها، وذلك من خلال قيامها بمجموعة من الفعاليّات والنشاطات المعتمدة على ما يتوافر لديها من إمكانات ماديّة وبشريّة وبتعاون بينها وبين المجتمع المحلي، كان إلزاماً صياغة مجموعة من المعايير الخاصّة بالإدارة التعليميّة؛ لاستخدامها كإطار مرجعي لتبصّر طريقها ومسؤولياتها من جهة، وللحكم على درجة قيامها بالواجبات الموكولة إليها من جهة أخرى.

ومن معايير الكفايات المعرفيّة والشّخصيّة والاجتماعيّة للإداري التعليمي:

1- يلم بالمبادئ الأساسيّة والمعرفيّة المقبولة في مجال تخصصه الدراسي.

2- يلم بالسيّاسة التعليميّة في الأردن، وبالتشريعات التربويّة المتعلقة بعمله، وبأنظمة الدّولة بصفة عامة.

3- يشارك في صناعة السيّاسات التربويّة على مستوى الوزارة، ويقدم التّغذية الراجعة لجهاز الوزارة بهدف تطوير هذه السيّاسات بصورة مستمرة.

4- يكون على معرفة بالمؤسسات والمنظّمات التربويّة في الدولة بهدف الإفادة منها لتحقيق سياسة التربيّة والتعليم، ويبني جسورًا وثيقة مع أفراد المجتمع ومؤسساته.

5- يتحلى بالثقة بالنفس، وضبط السلوك بما ينسجم مع دوره القيادي وأعراف المجتمع.

6- يتعامل مع الآخرين بإيجابيّة، ويتواصل معهم بثقة ويحترمهم ويقدر مشاعرهم.

7- يسعى إلى تطوير مقدراته ورفع مستوى كفاياته في مجال عمله.

8- يبني عمليّات نحو تطوير استراتيجيّات العمل في المؤسسة التربويّة.

9- قيادة العملية التعلميّة التعليمية في المدارس، وتهيئة الظروف المواتية لإنجازها.(وزارة التربية والتعليم، 2009) ، (لهلوب،ناريمان، 2012).

وعليه، قد يتم التساؤل هل هناك فوائد لاستخدام أو تطبيق معايير اختيار القيادات الإداريّة؟ هذا ما أشار إليه الخزامي (1994) بالفوائد التي يوفرها تطبيق معايير الاختيار، مثل: تحقيق الموضوعيّة في تحديد مقياس الأداء، والحصول على قوى عاملة تتسم بالجّدارة، والوصول إلى قرار مدروس عن درجة تعايش المؤسسة مع التغيرات في ظل المعايير المطبّقة، والكشف عن فجوات الأداء، وتعرّف نواحي القوة والضّعف لدى الأفراد أصحاب الخبرات، والمؤهلات العلميّة عندما يخضعون إلى المعايير نفسها، وسوف تغيّر المعايير من ترتيبات التدريب، ويصبح الأفراد قادرين على تقييم برامج التدريب، وما يوفر لهم من معرفة، ومهارات لتنفيذ واجباتهم الوظيفيّة (الخزامي ،1994).

وأكد شينج (Cheng) لضرورة اختيار المسؤولين التربويين وفق معايير نزيهة، فالمدير الناجح يؤكد على تعليم طويل المدى، والمواءمة مع التّغيير السّريع، والمواطنة، ونحو مستقبل عالمي، والمشاركة مع المدارس نحو التطوير على الصعيدين المحلي والعالمي، والتأكيد على التّنميّة المستدامة، وتطور المجتمع والأفراد (Cheng, 2010)، لهذا يعتمد نجاح المؤسسات

التّربويّة على وجود القائد الكفء الذي يمتلك رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المستقبل، وقادراً على تحديد مستلزمات الوصول إلى ذلك المستقبل، وتحفيز أفـراد المؤسـسة للعمل على ذلك.

وأشار النّقيب إلى مجموعة من المعايير التي تراعى عند اختيار القائد التربوي في الإسـلام، وهي:

1- معايير ذاتيّة: وهي الإيمان، والعلم، والخُلق، والفصاحة والبيان، والأمانـة، والعدالـة، والقوة، والصّدق، وحُسن المظهر، ورجاحة العقل، والاسـتقامة، والتوكـل، والتقـوى، والعزيمة، والثقة بالنفس، والصبر والإخلاص.

2- المعايير الإنسانيّة: وهي التعاون، وإسداء النصيحة، والإحسان، والقـدوة، والتواضـع، والرحمة، والعفو، والحلم.

3- المعايير الإداريّة: وهي التخطيط، والتّنظيم، واتخاذ القـرارات الرّشـيدة، والاتـصال، والتفويض، وتقسيم العمل، والتقويم، والشورى.

4- المعايير المهنيّة: وهي الكفاءة، والتخصص، والإتقان، ومعرفة خصائص الأفراد، وحسن اختيارهم، والإلمام الكافي بالواجبات، والاهتمام بمهمّات الوظيفة (النقيب، 2007).

يرد في كثير من طلبات الالتحاق بوظيفة إداريّة مفهوم الشروط الواجب توافرها في المتقدم للوظيفة وليس المعايير المطلوبة، رغم أن استخدام معايير وبطرائق موضـوعية يُعـدّ أفـضل لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ما أشار إليه الشاويش (2000) فـي إيجـاد الفرق بين الشروط والمعايير، هي:

1. السّلطة التّقديرية للمؤسسة: إنّ الجهة المسؤولة عن الاختيار يكون أمامها مجال أوسع في ما يتعلق بالمعايير أكثر منه في الشروط؛ إذ تقوم على تقدير الإداري للصالح العام، وهذا ما يعطيها سلطة تقديريّة واسعة، على عكس الشروط المعلن عنها.

2. الوضوح والموضوعية في الشروط: شروط الاختيار تكون على درجة كبيـرة من الوضوح، والموضوعيّة أكثر من المعايير؛ إذ إنّها تكون محددة، ولا يتقـدّم

للوظيفة إلا من يرى في نفسه تلك الشروط، وهذا يجعل المعايير بحاجة إلى ضوابط، وأطر موضوعيّة واضحة.

3. ارتباط المعايير بالمقدّرات والصّفات: إنّ مجال المعايير هو البحث عن الصفات، والمقدرات التي تميّز مرشحًا عن آخر، كالذّكاء والمقدرة على اتخاذ القرار، ومن الصعوبة قياس الصفات الشخصيّة خصوصاً ما يرتبط منها بالجوانب النفسيّة والسلوكيّة، على العكس من ذلك ما يتعلق بالشروط من حيث سهولة الكشف عنها؛ لأنها ترتبط بالغالب بالمؤهل، والعمر، والخبرة، ويمكن الحصول عليها من الملف الشخصي للمرشح.
4. ارتباط المعايير بالمؤسسة: إنَّ درجة اعتماد المؤسسة للمعايير الموضوعيّة، سيقود إلى اختيار جيد يحقق للمؤسسة أهدافها، أمّا في حالة الاعتماد على الأساليب الشخصيّة التي لا تقوم على الكفاية، فإنّها ستكون مؤثرة في الأداء، في حين أنَّ الشروط تتعلق بالشّخص المرشح.
5. درجة الحاجة إلى المعايير: تُعدّ الحاجة للمعايير العلميّة الموضوعيّة أمراً ملحاً، وأكثر أهميّة من الحاجة إلى الشروط، على اعتبار أنَّ الشروط عند تحديدها ليس من الصّعوبة بمكان، بينما عند تحديد المعايير فالصّعوبة تكون أكبر (الشاويش، 2000).

وأشار بانوجلو (Banoglu) إلى معايير القيادة التّربويّة وسمّاها معايير تقنيّة للمسؤولين كالرُّؤية والقيادة الحكيمة، والتّعلم والتّعليم، والإنتاجيّة، والممارسة المهنيّة، والدّعم، والإدارة الجيدة، والتّقويم، والقضايا الاجتماعيّة والقانونيّة والأخلاقيّة، والكفاءة في استخدام التكنولوجيا (Banoglu, 2011)، فالمدير التّربوي والمسؤول النّاجح يخطط للمستقبل الوظيفي، وينمي مقدراته ومهاراته بالاطلاع الذاتي، ويستفيد ويتعلم من خبرات الآخرين، ويهتم بالعمل، ويعمل باستمرار للتأثير في الأفراد، وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية.

لباب القول، أشار الطّويل (2006) إلى أنَّ النّظم التربويّة نظم مؤنسنة لا بد من تعقل أهميّة توافر معايير وأخلاقيّات ضبط أشمل وأفعل تعيشها المدخلات البشريّة في هذه النّظم تتمثّل في

معايير إدارة لفاعليّة شاملة، فالفاعليّة في النّظم التربويّة لا تعني فقط التمكّن المعرفي أو المهاراتي، أو بمعنى آخر لا تعني جودة ذات مترتبات اقتصاديّة وماديّة، فهناك جودة أخرى أهم وأدوم تتحقق عبرها فعاليّة هذه النظم، إنّها الجودة المعنويّة، وهي جودة أخلاقيّة متصلة بالمضمون التربوي اللامادي الذي يميز النظم التربويّة ويعطيها اللون والطعم والرائحة الزكيّة (الطويل، 2006).

اختيار الإداري التربوي

يعرف الفلاحي الاختيار بأنه انتقاء الخير من كل شيء. اختيار الموظفين عمليّة تُعدّ من أهم الوظائف الأساسيّة لأي إدارة فاعلة؛ لأن نجاح الإدارة أو فشلها مرتبط ارتباطًا وثيقًا بدرجة حسن اختيار الموظفين، ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم ومؤهلاتهم، وخبراتهم، وكفاءاتهم وخصائصهم (الفلاحي، 2011). كما عرّفه حميد المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة المعلن عنها لاختيار أفضل المهارات المتاحة ، التي تتطابق مع متطلّبات شغل هذه الوظائف للعمل في المؤسسة، مما يساعد على تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب (حميد، 1993).

ويمكن القول بأن الاختيار عمليّة انتقاء لأفضل المرشحين لشغل الوظيفة المطلوبة من بين عدد كبير من الأشخاص المتقدمين، شريطة أن تتم وفقاً للمعايير العلميّة الحديثة، وتهدف عملية اختيار الموظفين لشغل الوظائف إلى تحقيق الآتي:

- تحديد درجة وجود الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة للوظيفة المراد شغلها.
- ضمان وجود قوى عاملة فاعلة ومنتجة من خلال الاختيار السليم.
- تهيئة الأسس السليمة للتدريب ، فالشّخص المناسب للوظيفة مؤهل لعملية التدريب أكثر من الشخص غير المناسب.
- تحقيق درجة رضا عالية بين الأفراد داخل الوحدة الإداريّة في المؤسسة، من خلال شعورهم بالتكيّف مع وظائفهم، وبإمكانية تحقيق التّقدم العلمي والوظيفي (الفلاحي، 2011).

ولكي تتمكن الجّهة المسؤولة عن عمليّة الاختيار من اتخاذ القرار الموضـوعي بـالتعيين، والبعد عن التحيز والشخصانيّة، لا بدَّ من اعتماد معايير محددة تكون بمثابة القاعـدة الـسلوكيّة التي يقبل بها الأفراد، إذ يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة، لذلك تُعدّ المعـايير أدوات لنظام الانضباطيّة في الجماعات، فهي إحدى وسائل الرقابة التـي تـضعها الجماعـات، وتتميّز بما يأتي:

- بالثبات؛ إذ توفر للأفراد معايير السلوك في الحاضر، والمستقبل.
- تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مختلف المواقف.
- يتم الوصول إليها بالإجماع، ممًا لا يستدعي رقابة محكمة على درجة التقيّد بها.
- يتم الاعتماد على تطبيقها على وسائل جماعيّة لا فرديّة؛ لأنّ ذلك يبعد الحرج أو التأثير عن الشخص المكلف بها (عارف، 2000).

إنَّ اختيار القادة في الماضي _وفي معظم الدول_ كان يتم على أسس غير موضوعيّة، ففي أوروبا مثلاً كان النبلاء والوزراء وذو الجاه يحتكرون الوظائف لأهلهم ومحاسـبيهم، وكانـت الوظائف يتوارثها الأحفاد من الآباء والأجداد، ولم يكن لمسألة الكفاءة والمهارة والخبـرة شـأن يذكر في شغل الوظائف، وكانت هذه الممارسات الخاطئة سببًا في الكثير من السلبيات كتفـشي المحسوبيّة والتسيّب، وتردّي الأداء والإنتاج، واستغلال النفوذ. ولكن ظهرت مجموعـة مـن التطورات والإصلاحات لعلّ أهمّها صدور تقرير لجنة نورثكـوت – تريفليـان (Northkot Trevelyan) في بريطانيا عام (1854)، الذي جاء في توصياته تعيين الموظّف على أسـاس الخدمة الدائمة، وعلى قاعدة الاختبارات التنافسية، وفي الولايات المتحدة الأمريكية صـدر فـي عام 1883 قانون بينديتون (Peondeition Act)، الذي جعل الجّدارة أساسا للاختيار والتّرقية، وقد أخذ مبدأ الجدارة في الاختيار مكاناً بارزاً في كتابات الإدارة اللامعين، ومن أهمهم (ماكس فيبر) الذي أكد ضرورة اعتماد اختيار الفرد الأجدر ليكون إداريًا ناجحًا وفعالاً في العمل (أبـو عين،2007).

وعليه، فالاختيار عملية انتقاء الأفراد المناسبين للوظائف المتاحة وفقـاً لطرائـق متنوعـة، وهناك نظم وطرائق متعددة في الاختيار، منها التقليديّة التي تتبع أساليب غير موضوعيّة وغير

نزيهة، بعكس الطرائق الحديثة التي إذا طبّقت على نحو سليم فسيظهر أثرها واضحًا داخل المؤسسات، ويمكن توضيح طرائق اختيار الموظفين التقليديّة والحديثة كما الآتي:

أولاً : النّظم التقليديّة في الاختيار

عرفت هذه النّظم في اختيار القادة بالإدارات القديمة، كما عرفت بعضها في الإدارات الحديثة في فترة سابقة لحركة الإصلاح الإداري، وهي:

1- الحرية المطلقة في الاختيار

يقوم هذا النظام على أساس حريّة الحكّام والمسؤولين في اختيار القادة الذين يحوزون على ثقتهم، ولا يوجد في هذا النظام أي معايير أو ضوابط ثابتة للاختيار؛ إذ يقوم المسؤولون باختيار المرشح لمنصب قيادي على أساس الثّقة الشّخصيّة، دون وجود أية قاعدة في الاختيار (البيوني، 1983)، فالأمر متروك لمشيئة أولي الأمر، مما أدى إلى إساءة استعماله.

2- الاختيار على أساس المركز الاجتماعي

يمثّل هذا النظام في إسناد الوظائف القياديّة إلى بعض الأشخاص الذين ينتمون إلى بعض الأسر ذات المركز الاجتماعي المرموق، وهذا يؤدّي إلى نمو طبقي في الإدارة؛ إذ يتم اختيار القيادات من أوساط أسر معينة، أو طبقات اجتماعيّة تتمتع بمكانة مرموقة، دون مراعاة الديمقراطيّة (البيوني، 1983).

ثانياً : النّظم الحديثة في الاختيار

1-الاختيار بالأقدميّة

يقوم هذا النظام على أن الاختيار للوظيفة القياديّة يكون من نصيب الموظف صاحب الخدمة الأطول في الوظيفة الحاليّة، دون النّظر إلى مقدراته وصلاحيته لشغل تلك الوظيفة الأعلى. يحبذ العاملون غالباً نظام الأقدميّة في شغل الوظائف الإداريّة؛ لما يقدمه هذا المعيار من تأمين ضد أي تجاوز أو محاباة شخصيّة؛ لأن الترقيّة تتم تبعاً لسنوات الخدمة، ولعلّ المبرر الرئيس لهذا المعيار هو سهولة إدارته، كما أنه يزيد من ولاء العاملين للمؤسسة، أمّا عن الحجج التي تساق ضده، فهي: أن عدد سنوات الخبرة لا يعني بالضرورة اكتساب خبرات جديدة، وأنّ الاحتكام على نحو مطلق للأقدميّة معناه تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره لاعتمادهم

الأقدميّة وليس الكفاية، مما يؤدي إلى وصول أشخاص غير مؤهلين لوظائف القيادة (بن حيتور، 2000).

2-الاختيار بالجّدارة

الجّدارة تعني اجتماع عناصر وصفات ذاتية في الشخص، منها ما يتصل بالكفاءة الفنيّة، والكفاءة الإداريّة، والمواظبة، وحسن السّلوك، وغير ذلك مما يحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، ويقوم هذا النظام على أن الترقية تكون على أساس ما يتوافر لدى الموظف من مقدرات، ومهارات، وكفاءة تميزه عن باقي الموظفين.

وتحدد جدارة الموظف في إشغال الوظائف كوضع حد أدنى للمؤهلات المطلوبة، وتقديرات الرؤساء، والامتحانات التحريرية، والمقابلة الشّخصيّة، وتقييم التدريب، والخبرة، والمعرفة. وعليه، فإن الترقيّة محكومة بالأداء، فالموظف النشيط الذي يتميز بالمبادرة، وصواب القرارات يكون هو الأجدر فالمهم الكفاية عند ذلك الشخص.

3- الاختيار بالأقدمية والجدارة

يمزج هذا النوع بين ثلاثة عناصر رئيسة للترقية: عنصر الجدارة، وعنصر المقدرة، وعنصر الأقدمية، فبعض المنظمات تتبنى الإدارة كأساس للترقية مع إعطاء مدة الخدمة بعضًا من الأهمية وبعضها الآخر تهتم بالأقدمية وتعطيها أهمية أكبر، فتشترط مدة معينة للترقية، بينما هذا النظام يجمع بين مزايا الترقية بالأقدمية والجدارة ويتلافى عيوب كل منها.

4- الاختيار عن طريق المسابقة (الاختبارات)

إذ تعقد امتحانات فنيّة يتقدم إليها المرشحون لشغل الوظيفة، ثمَّ يجري لهم ترتيب تنازلي ويرشح الناجحون في هذا الامتحان وفقاً لهذا التّرتيب، وتتطلب المسابقة إجراء امتحانات متنوعة أهمها:

أ- الامتحانات التحريريّة

ترمي الاختبارات التحريريّة إلى قياس ما لدى المتقدم لشغل الوظيفة من معلومات عامة، أو متخصّصة ، ومعارف ، وأفكار تتعلق بسعة الاطّلاع، بالإضافة إلى المقدرة على التعبير عن النّفس في موضوعيّة وتسلسل منطقي. توجد بصفة عامة أربعة أنواع من الاختبارات التحريريّة،

هي: الاختبار التحريري الحر، اختبار أسئلة الصواب والخطأ، اختبار أسئلة الخيارات المتعددة، اختبار أسئلة التكميل.

ب- الاختبار الشفهي (المقابلة) Interview:

تُعدّ المقابلات الشّخصيّة وسيلة مكملة للاختبارات التحريريّة؛ وذلك إن الاختبارات التّحريريّة قد تعطي فكرة عن درجة وفرة معلومات طالب الوظيفة، ومقدرته على التعبير عن نفسه، وتسلسل أفكاره، ولكنها لا توفر عناصر يعتمد عليها في معرفة جوانب الشخصيّة، والاختبارات الشفهيّة تسد هذه الحاجة ذلك أنّها تهتم بتحليل جوانب الشخصيّة من واقع إجابات المتقدمين عن أسئلة لجنة المقابلة، وتصرفاتهم وسلوكهم وميولهم التي تتكشف في أثنائها، كما أنها تقود إلى معرفة ما قد يتمتعون به من ذكاء، ولباقة، وحكم صائب على الأمور أو غير ذلك، إضافة إلى كونها وسيلة لفحص وتقصّي المعلومات الواردة بطلب التوظيف من تخصص وخبرات وغيرها.

5-مراكز التّقييم

مركز التّقييم برنامج وليس مكانًا، يقوم من خلاله فريق من المقيمين الخبراء بملاحظة دقيقة لمجموعة من المرشحين الإداريين يبلغ عددهم (12) فرداً، وذلك لمدة يومين أو ثلاثة، وهم يؤدون أعمالاً إداريًّة حقيقة؛ إذ يتم رصد المقدرة الإداريّة لكل من المرشحين للوظيفة، بالإضافة إلى ملاحظات السلوك واختباراته، والمقدرة على حل المشكلات، والتفكير الابتكاري من خلال مواقف عمليّة فعليّة، ومستوى المعلومات والخبرة الإداريّة المتميّزة.

ويتم ذلك بجعل المرشحين يتخذون قرارات بعد عرض حالات عمليّة قصيرة عليهم، وعن طريق مناقشة جماعيّة بينهم في موضوع معين، دون أن يكون هناك قائدًا للمجموعة بعد طرح السؤال للمناقشة، والطلب إليهم أن يتوصلوا إلى قرار جماعي، يقوم المقيّم بعد ذلك بتقييم مهارات كل فرد في المشاركة الجماعيّة، ودرجة قبول الجماعة لمشاركته وقيادته وتأثيره الفردي فيهم، وبعد انتهاء مدّة المركز وهي يومان أو ثلاثة يقوم أعضاء المركز بعد مناقشة مستفيضة مع بعضهم بإصدار قرار التعيين أو عدم التعيين، وعلى الرغم من أن مراكز التقييم ذات تكاليف عاليّة، غالبا ما يقتصر استخدامها على حالات اختيار الفئات الحسّاسة من المشرفين والمديرين، فإنها تُعدّ أكثر أساليب الاختيار موضوعيّة، وأكثرها نجاحاً في التنبّؤ بأداء الشّخص الذي يتم اختياره.

وتمتد جذور مراكز التقييم التاريخيّة إلى عام 1900؛ إذ ظهرت كفكرة، ثم في سنة 1930 طبقت في ألمانيا، ثم في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكيّة في أعقاب الحرب العالميّة الثانيّة، وتركز هذه المراكز على مجموعة اتجاهات لتقييم القيادة، ومنها:

أ- المهارات الإدارية وتشمل: تحليل المشكلات، والحكم، والمقدرة التنظيمية.

ب-المهارات الشخصية وتشمل: القيادة، وتحمّل ضغوط العمل.

ج- الاتصال، ويشمل: الاتصال الشفوي، والاتصال الكتابي.

د- أبعاد أخرى، وتشمل: الاهتمامات، والحوافز الشخصية، والقيم التربوية (أبـوعين، 2007).

وقد حدد كوكس Cox خصائص تُعدّ معايير مهمّة يجب توافرها في القيادة الإداريّة، ومن أولوياتها أنّ الأخلاقيات الشخصيّة لا تنفصل عن الأخلاقيات المهنيّة، وأن يكون القائـد الإداري ذا أخلاق رفيعة المستوى تنعكس على أدائه المهني، وكذلك في اتخاذ القرارات الرّشـيدة، وأن يكون لديه قوة وحماس للعمل من أجل التّعامل مع الأمور، وأن يكون لديه المقدرة على تحديـد الأولويات وإنجازها، وعلى الإداري الاتصاف بالشجاعة والقوة في الوقوف علـى المخـاطر، وتحمّل مسؤوليّة نتائج هذه المخاطر، وعلى المسؤوليين العمل بجد لكي يطوروا أداء مؤسساتهم ونموها (Cox،2001).

إضافة لما سبق، يضيف الأدب النظري عدّة طرق في اختيار الإداريـين التربـويين، مـن أهمها:

- الانتخاب: ويتم بهذا الأسلوب اختيار الإداريين في المناصب الإداريّة المحليّة، ويوجه له بعض الانتقادات، فهو لا يعتمد على المقدرة والكفاية، والمهارة، والخبرة بقدر ما يعتمد على التأثير في الناخبين (مرسي، 1999).
- مقاييس الرتب: وهي طريقة فاعلة في اختيار المرشحين إذا أحسن استخدامها، ومنهـا استخدام اختبار الإجراء الموقفي؛ إذ يقوم الخبراء بتقييم الأداء الذي يقوم بـه المرشـح للوظيفة في موقف معين أو عدة مواقف.

- الوساطة والمحسوبية: يلعب هذا الأسلوب دوراً رئيساً في كثير من الدول النامية، ولعلَّ هذا يفسر تدني الإنتاجيّة وتفشي الفساد؛ إذ يختار الفرد وفقاً للاعتبارات الشّخصيّة، وصلة القرابة من غير الاعتماد على قواعد مؤسسيّة نزيهة.
- الإعداد الأكاديمي: وهذا المعيار تتبعه كثير من الدّول المتقدّمة، فتقوم على إعداد الإداريين في مؤسسات تنظّم خصيصاً لهذه الغاية؛ إذ يتم الربط بين التعليم والمهارة النّظريّة، والتطبيق العملي.

والاختيار للوظيفة يقوم على مبدأ مفاده أن لكلّ وظيفة مُتطلباتها وحاجاتها، وعلى الشخص المختار أنْ يكون قادراً على النهوض بمسؤولياتها، كما أنَّ الأشخاص يتفاوتون في مؤهلاتهم، وفي تدريبهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وكفاءاتهم، وسمات شخصيّاتهم، والاعتبار الأساسيّ هنا أن يجري تطابق بين الصّفات، والخصائص، والإمكانات، والمهارات، والخبرات المتوافرة في الأشخاص المتقدّمين لشغل الوظيفة، وما بين متطلبات الوظيفة ذاتها، وبهذا فإنَّ التحليل الجيد للوظيفة ومتطلّباتها يوفّر عنها، ومن ثمَّ المواصفات، والخصائص اللازمة في شاغلها (الأسدي، 2009)، وبهذه الطريقة تكون المؤسسات التربويّة قد أرست قواعد وأسساً على مستوى عالٍ من الموضوعيّة، والعلميّة، وبطريقة تسهم في تحقيق نجاحها ونجاعها، وبلوغ أهدافها.

وانطلاقاً من هذا الحرص، فقد وضعت جمعيّة إداري المدارس الأمريكية (AASA) مجموعة من المعايير المهنية المعتمدة لمدير التّربية والتّعليم، كالفصل بين رؤية المقاطعة وأولويات المجتمع المحلي، وفهم النظريات السياسيّة والمهارات التي تحتاجها؛ بهدف بناء المجتمع وتحقيق دعمه لأولويات المنطقة التعليميّة، والمقدرة على الاتصال مع جميع الجماعات الثّقافيّة في المجتمع، والمقدرة على حل الصراع، وتقدير أهمية الاتصال، وتطوير موقع التّربية من خلال الاتصال والتّشريعات، ومهارة الاستماع الجيد، ومهارة الكتابة والمحادثة بوضوح، والمقدرة على الانضمام للجماعة وقيادتها، وفهم السياق لبيئة المجتمع التكنولوجيّة، ومهارة إدارة الاجتماعات مع العاملين، وبناء علاقات شراكة بين المدرسة والمجتمع، والتعامل مع الموضوعات على نحو واضح ومحدد، وتطوير خطط الاتصال الداخلي والخارجي (AASA, 1994).

ويتفق بعض الباحثين في علم الإدارة التّربويّة على أنّ اختيار القادة التّربويين في الدّول المتقدّمة يتم على أساس المهارة، والكفاية، والمقدرة التي يتمتع بها المتقدّم؛ لشغل منصب إداري تربوي، وليس على اعتبارات شخصيّة أو اجتماعيّة، وبعبارة أخرى يتم اختياره ضمن معايير النّظريّات القياديّة (الدويري، 2011)، لذا فانّ طبيعة العمل لم تعد تعمل بالطرق التّقليديّة وبالإمكانات البسيطة نظراً إلى التطور في العمليّة التعليميّة مؤخراً، لذا يحتاج القائد إلى مهارة عاليّة في استخدام التقنيّة الحديثة، وعلى اطّلاع تام على أحدث ما توصل إليه علم الإدارة من نظريات ومفاهيم في مجال القيادة التربوية واستخدامها في عمليّة التخطيط للإدارة.

ومن المسلم به، إنّ اعتماد إجراءات عمليّة اختيار القادة بناءً على معايير موضوعيّة، يعد من مقومات التطوير التربوي، الذي تُراعى فيه المقدرات، والمؤهلات لشغل الوظائف القياديّة، والخبرة المهنيّة، والأقدميّة والكفاية، والمقابلات الشخصيّة مع المرشحين، بالإضافة إلى مقاييس الرتب والإجراء الموقفي (الصرن، 2002)، وعليه، يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المسؤول التّربوي أن يكون بمستوى عالٍ من المهارات، والكفايات، والقيم، والأخلاق، والقيادة، لما لها من أهميّة في نجاح عمله.

تجارب الدول العربيّة والعالميّة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى

إنّ عملية إشغال الوظائف القياديّة في أجهزة الخدمة المدنيّة أمرٌ يتطلب الدراسة والتمحيص، واتباع مقاييس ومعايير للاختيار لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وفي ما يأتي نماذج في اختيار القادة الإداريين في بعض دول العالم:

أشار الدلابيح في دراسته إلى عملية الاختيار لإشغال الوظائف القياديّة في أجهزة الخدمة المدنيّة في عدّة دول متقدّمة، منها: أمريكا، وبريطانيا، وألمانيا، وغيرها؛ إذ يوجد اختلاف في المعايير، والإجراءات المعتمدة للاختيار، ففي بريطانيا تُعتمد شروط الكفاية المعياريّة التي يضعها كل جهاز على حدة، أمَّا في ألمانيا يتم الاختيار بناءً على الأحقيّة في الترقية، والمرور بالسّلم التدريبي الخاص بكل فئة.

وفي أمريكا يُعْتَمَد المؤهل العلمي والتنفيذي في اختيار القيادات الإدارية العليا، وفي فرنسا يعتمد على نتائج التنافس، واعتماد مقياس الرتب والدرجات، أمّا في هولندا فيتم الاختيار على أساس تقييم الأداء وهو المعيار الوحيد المستخدم، بينما في نيوزلندا يتم الاختيار اعتماداً على

مبدأ الجّدارة والأهليّة، وفي كندا يعتمد على الكفاية الإداريّة، وفي النّمسا يعتمد علـــى العمـــر، والمؤهلات، والخبرة، وشهادات المختصين، والانتماء السياسي في بعض الوظائف العليا، بينما يعتمد في بلجيكا على الأقدميّة والسيرة الذّاتيّة للفرد، وكـــذلك الامتحـــان التنافـــسي (الـــدلابيح، 1999).

اختيار القيادات في الاتحاد السوفيتي (سابقًا)

وفيما كان يُعرف بالاتحاد السوفيتي فان شاغلي الوظائف الإدارية العليا يتم اختيارهـــا علـــى أساس المستوى العالي، والكفاية والمعرفة، والخبرة الفنيّة، والإداريّة، كما يُراعى الكفاءة والولاء الحزبي وفق تحديد دقيق لطالب التأهيل، والتّدريب، ومراعاة عنصر الـــوعي والثقافـــة العامّـــة والاستعداد التّنظيميّ والولاء لأهداف الدّولة وغاياتها (الفاضل، 2010).

اختيار القيادات الإداريّة في اليابان

تتبنى اليابان نظام الاستقطاب المغلق الذي يعتمد على امتحان تنافسي ترافقه مقابلات لاختيار الموظفين للعمل في الإدارات العُليا ، وحين ينخرط الموظف في العمل يستمر فيه طوال حياته، وينجح ما معدله (1) من كل (19) متقدما.

ويلحظ أنّ جامعة طوكيو، التي أُنشئت في القرن التاسع عشر بغرض تدريب قطاع الخدمـــة العامة، قد حازت على نصيب الأسد في عدد الموظفين الذين تقدمهم لشغل المستويات العليا من مراكز الخدمة المدنيّة، وتتطلب الترقية والترفيع إلى الوظائف الإداريّة اجتياز المرشح سلسلة من الامتحانات للترقية، وإكمال برامج معيّنة للتدريب في أثناء الخدمة، والاعتبار الأول في الترقية هو مدّة الخدمة، والسن الأكبر هما أساس الترقي في الوظيفة أو الدّرجة الأعلى، ويعتمد علـــى أساس تقويم الأفراد في ضوء مؤهلاتهم، ومقدراتهم، ومدة الخدمة، بالإضافة إلى مستوى الأداء والمهارة (الفاضل، 2010).

إنّ ما يعزز النمط الجماعي، وروح الفريق، والمشاركة في العمل، طبيعة الأنماط المتبعة في التوظيف؛ إذ إنّ الموظف وبعد قضائه مدة معينة في العمل يكسب ميزة العمل الدائم مدى الحياة، حيث لا تلجأ المؤسسات إلى أسلوب الاستغناء عن العمل حتى في الأوقات الاقتصاديّة الصّعبة؛ لأنها تعرف أنهم ربطوا وجودهم ومستقبلهم بها، وإذا ما وصل الوضع إلى درجة صعبة جـــداً

فإنّ جميع العاملين يتقاسمون الأعباء، أمّا نظم التّرقية المتّبعة فهي الأخرى مقسّمة لتكافئ الموظف الذي يُختار أنْ يستمرّ بالعمل في المؤسّسة؛ إذ تعتمد التّرقيات على نحو أساسي على الجّدارة، لأن الجّدارة في المرشحين لشغل الوظائف هي الأساس السّليم المتبع في عملية التعيين ابتداء، ومن ثمّ تصبح الترقية مكافأة لانتماء الموظف، وتحول دون تشتيت ذهنه بالبحث عن فرص عمل خارجية.

اختيار القيادات الإداريّة في فرنسا

يركز الفرنسيون على امتحانات تنافسيّة، يتم الاعتماد عليها للقبول في مؤسسات التّدريب التي تحتكر لنفسها تقديم كوادر النخبة للخدمة المدنيّة مثل المدرسة القوميّة للإدارة (Ecole National Administration)، ويخضع طلاب ENA لفترة تمرين، تمتد سنة كاملة يتبعها (15) شهراً من المقررات الدراسية. يتولى إدارة التعليم على المستوى الإقليمي أجهزة إداريّة محليّة تسمّى بالأكاديميّات، ويترأس كل منها أستاذ جامعيّ، ويتولّى الإدارة في المؤسسات التّعليميّة مباشرة عمداء الكليّات في الجّامعات والمدارس العليا، ومديرو المدارس في المدارس الثّانوية والأولية، ويعتمد أسلوب انتخاب الإداريين (العمداء والمديرين) من بين أعضاء هيئات التدريس في الجّامعات والمدارس بأنواعها، ويتجه الاختيار إلى الصفوة الرائدة، إذ يتم إعدادها وتدريبها، لتكون قادرة على الإصلاح، ويُعتمد في فرنسا على أسلوب متقدم الإعداد بعد استكمال التثقيف، وتنمية المقدرات الفنيّة والإداريّة، فيتم استخدام أسلوب المسابقات في الاختيار لشغل الوظائف، أمّا الوظائف ذات الأهميّة الخاصة فيُعتمد في شغلها على المدرسة الوطنيّة للإدارة التي تضطلع بمهام اختيار العاملين، وتدريبهم للمستويات الإداريّة العليا، إذ تعد جيلاً من الإداريين يمتازون بالأصالة، والكفاية، والواقعيّة في التفكير، والبحث في المشكلات الإدارية، والمقدرة على مواجهة الصعاب والتحديّات (الفاضل، 2010) ، فعملية الاختيار في فرنسا تركز على الصفوة من الإداريين، القادرة على البناء والإصلاح ، ومواجهة كافة الصعاب.

اختيار القيادات في الولايات المتّحدة الأمريكيّة

إنّ النظام المتبع في الولايات المتحدة الأمريكية نظام مرن للإداري في استقطابِ القيادات، فهو يسمح للموظفين بالانتقال من مستوى إداري إلى آخر، ولا يفرض قيوداً على عمر المتقدم؛ إذ يوجد برنامج القيادات العليا الأمريكي الذي ظهر عام 1979، ويتميز هذا البرنامج بشموله

لموظفي الخدمة المدنيّة ولشاغلي المناصب السياسية، ويهدف إلى تحسين الأجور والإمكانات، وإيجاد نظام لشؤون موظفي المناصب العليا، فيكفل زيادة فرصهم في الحركة والتنقل، وفي التدريب الإداري والتنمية المهنيّة (أبو عين، 2007).

اختيار القيادات الإداريّة في جمهورية مصر العربيّة

يقوم نظام اختيار وإعداد القادة في مصر على قانون رقم (203) لسنة 1991، الذي نظّم عمليّة اختيار القادة وفق الآتي:

1- الأخذ بأسلوب الإعلان لشغل الوظائف القياديّة من بين العاملين بالوحدة ومن خارجها.
2- ضرورة استيفاء المتقدّم لشروط شغل الوظائف القياديّة المعلن عنها تأكيداً للنظام الموضوعي لتوصيف الوظائف وتقييمها.
3- الإنجازات والإسهامات التي حققها المتقدم عند شغله للوظائف، أو الأعمال السابقة.
4- مقترحات تطوير الوحدة أو أحد أنشطتها؛ لتحسين أدائهِ ورفع الكفاءة الإنتاجيّة فيها وتطوير الأنظمة التي تحكم العمل، وتبسط الإجراءات.
5- أن تتم عمليّة الاختيار من خلال لجنة دائمة للقيادات روعي أن تُشكّل من أعضاء مشهود لهم بالكفاءة والنجاح في عملهم السّابق والحالي، وأن تتناسب مستوياتِهم الوظيفيّة مع مستويات الوظائف المطلوب شغلها.
6- تقوم اللجنة بفحص طلبات المتقدمين من خلال كشوف المقارنة والتي تشمل البيانات والمعلومات.
7- تقوم اللجنة بترشيح عدد من المتقدمين يتناسب مع عدد الوظائف المطلوب شغلها لإيفادهم للتدريب، وتُعِد اللجنة الترتيب النهائي للمتقدمين الذين اجتازوا التدريب بنجاح.
8- يتم التعيين في الوظائف القياديّة بحسب الأسبقيّة الواردة في الترتيب النهائي.
9- تقوم اللجنة بإجراء المقابلات والاختبارات للمتقدمين لتعرّف مقدراتهم (أبوعين، 2007).

اختيار القيادات الإداريّة في المملكة العربيّة السّعوديّة

يُعدّ اختيار مديري الإدارات التّعليميّة والتّربويّة في المملكة العربيّة السّعوديّة وفق ضوابط ومعايير مدروسة، وهي:

1- أنْ يكون على رأس عمله في التّربية والتّعليم مدة لا تقل عن أربع سنوات.
2- أنْ يكون تقدير أدائه الوظيفي في السنوات الأربع الأخيرة (ممتاز).

3- أنْ يكون متميزاً في عمله، وله نشاطات وإسهامات بارزة في الميدان، كالبحوث التربويّة، والتخطيط للبرامج التربويّة وتنظيمها وتقويمها.

4- أنْ يجيد استخدام الحاسب الآلي.

5- امتلاك مهارات معيّنة كالمشاركة في تخطيط أو تنفيذ بعض البرامج التربويّة (إلقاء محاضرات، إعداد أوراق عمل، إعداد بحوث، تنفيذ تجارب ميدانيّة، كتابة تقارير عنها)، ودراسة المقررات الدراسيّة ونقدها.

6- توافر المهارات الأساسيّة، مثل: تحليل المشكلات، إدارة الحوار والاجتماعات، مهارة الاتصال الاجتماعي، اتخاذ القرارات، التخطيط والمتابعة، والتّوجيه، والتقويم، الملاحظة، وتشخيص الواقع، مهارات إعداد الخطابات والمحاضر الرسميّة.

7- أن تتوافر فيه السمات القياديّة، والمقدرة على التأثير.

8- توافر الصّفات الشّخصيّة، مثل: القدوة الحسنة، القيادة والتأثير، المقدرة على التعبير عمّا يريد وبطلاقة وبلغة عربيّة سليمة، والاتزان الانفعالي، والتمتع بالمظهر المناسب، والثّقافة العامة، وسعة الاطّلاع.

9- اجتياز الاختبارات التحريريّة، والمقابلات الشخصيّة من جهة الاختصاص.

10- خلو ملفه من أي ملحوظات وظيفيّة طيلة مدّة خدمته، وألا يكون قد صدر بحقّه عقوبة تأديبيّة، وألا يكون قد ثبتت إدانته في قضية قائمة (وزارة التربية والتعليم السعودية، 2008).

اختيار القيادات الإداريّة في المملكة الأردنيّة الهاشميّة

وفقا لقانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 وتعديلاته ، الجزء الخامس عشر، لعام 2007، وحسب تعليمات رقم (4) لسنة 2005، تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للإدارات والمديريات في مركز وزارة التربية والتعليم وتعديلاتها التربية والتعليم، صادرة بمقتضى المادة (17) من نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم (46) لسنة 2001 وتعديلاته، وحسب المادة (9) والتي تنص "تحدد متطلبات وظيفة مدير الإدارة بالشهادة الجامعية الأولى بالتخصص الذي تتطلبه الوظيفة، وبخبرة عملية لا تقل عن (15) سنة في مجال العمل التربوي، وأن لا تقل درجته عن الثانية، أما فيما يتعلق بمديري المديريات وحسب المادة (11) إذ تنص

"تحدد متطلبات وظيفة مدير الإدارة بالشهادة الجامعية الأولى بالتخصص الذي تتطلبه الوظيفة، وبخبرة عملية لا تقل عن (15) سنة في مجال العمل التربوي، و(5) سنوات في رئاسة أحد الأقسام، وأن لا تقل درجته عن الثانية. أما فيما يتعلق في مدير التربية والتعليم وحسب المادة (9) التي تنص " "تحدد متطلبات وظيفة مدير الإدارة بالهادة الجامعية الأولى بالتخصص الذي تتطلبه الوظيفة، وبخبرة عملية لا تقل عن (15) سنة في مجال العمل التربوي، وأن لا تقل درجته عن الثانية، أما فيما يتعلق بمدير الشؤون التعليمية والفنية وحسب المادة (13) تنص على "تحدد متطلبات وظيفة مدير الشؤون التعليمة والفنية بالشهادة الجامعية الأولى، وبخبرة عملية لا تقل عن (15) سنة في مجال العمل التربوي، وأن لا تقل درجته عن الثانية، بينما نصت المادة (17) "تحدد متطلبات وظيفة مدير الشؤون الإدارية والمالية بالشهادة الجامعية الأولى، وبخبرة عملية لا تقل عن (15) سنة في مجال العمل التربوي، وأن لا تقل درجته عن الثانية وأية متطلبات أخرى تتطلبها الوظيفة (وزارة التربية والتعليم، 2007).

وبناءً على بطاقات الوصف الوظيفي المعتمد من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية فقد تحدد متطلبات وظيفة مدير الإدارة في المركز بالشّهادة الجامعيّة الأولى مراعياً التّخصص الذي تتطلّبه الوظيفة، وبخبرة عمليّة لا تقل عن (15) سنة في مجال العمل التربوي، وأنْ لا تقل درجته عن الثانيّة، وفي ما يتعلق بمدير المديرية (المدير المختص)؛ إذ تحدد متطلبات وظيفته بالشّهادة الجامعيّة الأولى كحدٍّ أدنى، وبخبرة لا تقل عن (15) سنة في مجال العمل التربوي، وخمس سنوات في رئاسة أحد الأقسام، وأنْ لا تقل درجته عن الدّرجة الثّانيّة، ويُشترط لجميع وظائف مديري الإدارات العليا والوسطى امتلاك مهارتيّ الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، والتواصل الداخلي والخارجي.

وإجمالاً لما سبق، فإنَّ التّربية والتّعليم كعمليّتين هما عماد المجتمعات، وأساس تقدمها، ودفع عجلة تنميتها إلى الأمام، وتطوّرها وازدهارها؛ إذ كلّما نجحت مؤسسات التّربية والتّعليم في بناء الإنسان الصالح الذي يملك القيم والأخلاق، والاتجاهات، والمعارف، والمهارات، ليكون قادراً على مسايرة ركب الحياة، ومواجهة تحديات ومعطيات القرن الحادي والعشرين بنجاح، والإسهام الفعّال في تحقيق الأمن التربوي والحياة الكريمة، كلما كان ذلك تطور المجتمع

وازدهر، ولهذا، يتطلب الأمر مراجعة الشروط والمعايير المتبعة في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة تلك القيادات التي من مهماتها رسم السّياسات، وتخطيط المناهج، والهندسة والبناء، والتّعيين والتّوظيف، والإشراف والمتابعة، والتخطيط والتنظيم وغيره، يتطلب الأمر الوصول إلى معايير موضوعيّة نزيهة لاختيار قادة يملكون جملة من المؤهلات، والسمات والخصائص، والمهارات، والكفايات، والقيم والأخلاق، باتباع طرائق اختيار شفافة تسودها النزاهة والعدالة .

ثانيا: الدراسات السابقة

بهدف اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربية والتّعليم في الأردن، فقد تمّ الرّجوع إلى عدد من الدّراسات السّابقة العربيّة والأجنبيّة التي تخدم الموضوع، والوقوف على أبرز ما تعرضت له هذه الدّراسات، وتعرّف الأساليب والإجراءات والخطوات، والأدوات، والنتائج التي توصلت إليها، والمعايير المقترحة، ثمّ التعقيب عليها، وبيان درجة الإفادة منها، وقد رتبت هذه الدراسات حسب تواريخها من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات العربية:

أجرى الدلابيح (1999) دراسة بعنوان " إجراءات ومقاييس الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنيّة الأردنيّة خلال الفترة (1988–1998) دراسة ميدانيّة"، هدفت إلى محاولة إزالة الغموض عن الكيفيّة المتّبعة في اختيار وتعيين القيادات الإدارية في المناصب الإداريّة العليا في أجهزة الخدمة المدنيّة في الأردن، من خلال بيان فيما إذا كانت تلك الكيفية موضوعيّة باتباعها مبادئ الكفاية، والعدالة، وتحديد المعايير غير الموضوعيّة التي ربما تحكم عملية الاختيار والتعيين، وتحديد إجراءات ومقاييس عملية جاء بها الفكر الإداري، في مجال عمليات الاختيار والتعيين، وإمكانية تطبيقها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي: إنّ الكيفيّة المستخدمة في إشغال المناصب الإداريّة العليا ليست موضوعيّة، وإنّ المعايير السياسية، وتزكية كبار المسؤولين والإداريين، والثقة الشخصيّة، والجنس تحكم بشكل أو بآخر عملية إشغال المناصب، وإنّ إجراءات ومقاييس عمليّة الاختيار العمليّة التي جاء بها الفكر الإداري يمكن أن تطبق في عمليّات الاختيار والتعيين للمناصب الإداريّة العليا.

هدفت دراسة حمايل (2000) وعنوانها "تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانويّة في فلسطين" إلى تطوير معايير موضوعية نزيهة لاختيار المديرين في المستويات الإجرائيّة في المدارس الثانويّة في دولة فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعديهم الإداريين والفنيين في جميع مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات الفلسطينيّة والبالغ عددهم (69) إداريّا موزعين على (15) مديريّة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانة تحوي (140) معيار موزعة على (24) مجالا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى خمسة عشر مجالا من بين أربعة وعشرين حصلت على درجة موافقة كبيرة جدا بنسبة 80% ، ووفقا لمتغير المؤهل العلمي كانت الفروق لصالح المستوى الأول بكالوريوس بدرجة موافقة كبيرة جداً، أمّا متغيّر سنوات الخبرة كانت الفروق لصالح المستوى الثالث وهو أكثر من (15) سنة بدرجة موافقة كبيرة جداً كما توصلت إلى اعتماد المؤهل الجامعي والتأهيل المسلكي معيارًا من معايير الاختيار.

قام بني خالد (2002) بدارسة عنوانها "المعايير المعتمدة لاختيار مديري المدارس الحكوميّة من وجهة نظر المديرين والمشرفين " هدفت إلى معرفة درجة اعتماد المعايير المتبعة لاختيار مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد في الأردن.قام الباحث بتطوير أداة الدّراسة وهي عبارة عن استبيان وزعت على عينة الدراسة المكونة من جميع المديرين والمديرات في المدارس الثانوية والمشرفين والمشرفات التابعين لمديريات التربية والتعليم (اربد الأولى، وإربد الثانية، والرمثا، وبني كنانة)، وللإجابة عن أسئلة الدّراسة تمّ استخدام المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات كل من المشرفين التربويين ومديري المدارس، وتمّ استخدام معامل ارتباط سبيرمان، واختبار (ت)، ومعامل ارتباط بيرسون، وأشارت نتائج الدراسة من وجهة نظر مديري المدارس إلى أنّ أعلى المعايير كانت على التوالي: أن يتمتع مدير المدرسة برؤية شمولية واسعة وبعيدة المدى، والذكاء والاستعداد للأخذ بالمخاطرة والمبادرة، والمقدرة على التعامل مع المعلومات واستخدامها وتوظيفها، والمقدرة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، والاطلاع المستمر على كل ما يتعلق بمهنته من خلال متابعة المستجدات الفنية والمهنيّة؛ أي كانت على التوالي المعايير المهنيّة، الإبداعيّة الشخصيّة، الأكاديميّة، الفكريّة، وأخيرا الإنسانيّة.

أجرى الخوالدة (2003) دراسة عنوانها " بناء معايير لإدارة التجديدات في النّظام التّربـوي الأردني"، هدفت إلى تعرّف واقع النظام التربوي في الأردن، ومـن ثـمّ بنـاء معـايير لإدارة التجديدات التربويّة، وإلى معرفة درجة أهمية هذه المعايير، وإمكانية تطبيقها، ودرجة الالتـزام بها من قبل القـادة التّـربويين، وتكـوّن مجتمـع الدّراسـة من (101) مديـرا في مركـز الوزارة، و(113) مديرا في مديريّات التّربية والتّعليم، و(458) مديراً فـي المـدارس التابعـة للمديريّات، وشملت عينة الدّراسة مجتمع الدّراسة بأكمله، وتوصل الباحث إلى بناء (52) معياراً لإدارة التجديدات في النظام التّربوي الأردني، وقام بمسح الواقع المتعلـق بـإدارة التجديـدات، وتطوير استبانة، واستخدم الباحث المنهج التطويري في تحليل المصادر التي اعتمدها، والمنهج المسحي في وصف درجة الأهميّة ودرجة الالتزام وإمكانية التطبيق، وتوصل الباحث إلى تطوير مصفوفة من المعايير لإدارة التّجديدات التّربوية، وتراوحت المتوسّطات الحـسابية لاسـتجابات القادة على مقياس درجة الأهمية بين (2,84 _ 3,89) من (4) درجـات وحظيـت المعـايير جميعها في ضوء هذه المتوسّطات على درجة مهمّة ومهمّة جدا.

وهدفت دراسة أبو دلبوح (2003) وعنونها " اتجاهات موظفي الحكومة نحو سياسات اختيار وتعيين القيادات الإداريّة العليا في الأردن، دراسة ميدانيّة" إلى معرفة السياسات المتبعـة فـي اختيار وتعيين القيادات الإداريّة، ومعرفة العوامل الموضوعيّة، وغير الموضوعيّة المؤثرة فـي اختيار وتعيين القيادات الإداريّة العليا، وإلى تعرف درجة نجاح السياسات العامة الحكومية فـي الاختيار والتعيين، ودرجة انسجامها مع المتغيّرات، والظروف المختلفة، وأشار الباحث إلـى أنّ مشكلة الدّراسة جاءت من غياب معايير وأسس اختيار القيادات الإداريّة العليا وتعيينها، وتحديد درجة استخدام المعايير الموضوعيّة، مثل: الخبرة، والمؤهل العلمي، والامتحانـات التنافـسيّة، والمقابلة الشخصيّة، والتشريعات. أمّا المعايير غيـر الموضـوعيّة، فكانـت مثـل: الواسـطة والمحسوبيّة، والقيم والعادات، والعشائريّة، والمعرفة الشخصيّة، المؤثرة في سياسات الاختيـار والتعيين، وتوصلت الدراسة إلى أن المعايير الموضوعيّة أكثر استخداماً مـن المعـايير غيـر الموضوعيّة في عملية الاختيار والتعيين حسب آراء عينة الدراسة.

أمّا دراسة يدك (2005) وعنوانها " الكفايات الإداريّة المعاصرة لمديري التّربيّة والتّعليم ودرجة ممارسة مديري التّربيّة والتّعليم في الأردن لها "، فقد هدفت إلى تعرّف الكفايات المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، وكذا تعرّف درجة ممارستهم لها، وتكوّن مجتمع الدّراسة من مديري التّربيّة والتّعليم وعددهم (33) مديراً، ومن (264) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج هي: تم تحديد قائمة من الكفايات المعاصرة لمديري التّربيّة والتعليم تألفت من (92) كفاية إداريّة، موزعة على ثمانيّة مجالات هي: القيادة، والاتصال، والعلاقات الإنسانيّة، وإدارة المنظمة، وتخطيط وتطوير المناهج، وإدارة الموارد البشريّة، وإدارة التعليم، والسياسة والسّلطة التربويتين، والقيم والأخلاق القياديّة، وأنّ مديري التربية والتّعليم في الأردن يمارسون الكفايات الإداريّة المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم.

وهدفت دراسة المسعودي (2006) وعنوانها " معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشّماليّة الغربيّة في المملكة العربيّة السّعوديّة من وجهة نظر مديري المدارس" إلى اقتراح مجموعة من المعايير لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس وإلى المعوقات التي تحول دون اعتماد هذه المعايير، وعاد الباحث إلى الأدب النظري السابق، وطور استبانة وزعت على جميع مديري المدارس في المملكة العربيّة السعوديّة، وتوصل الباحث إلى اقتراح مجموعة من المعايير مرتبة تنازلياً حسب الاستجابات: أنْ يلتزم المرشح بأخلاقيات مهنة التّدريس، وأنْ يمتلك السّمات الشخصية الإيجابية (الإخلاص ، الصدق ، الأمانة والعدل)، وأنْ يلم بطرائق التدريس، وأنْ يتمتع بالمقدرة على التواصل، وأنْ يلم بوسائل وتكنولوجيا التّعليم. وفي ما يخص المعوّقات التي تحول دون اعتماد تلك المعايير وجود ما يعرف بالواسطة في عمليّة اختيار المديرين، وعدم رغبة المدرس في تولي إدارة المدرسة، والخوف من المسؤولية.

دراسة السّواط (2007) وعنوانها "أهم معايير اختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية الواقع والمأمول" ، هدفت إلى الكشف عن درجة ملاءمة المعايير المطبّقة حالياً لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربيّة السّعوديّة، والوقوف على درجة أهمية المعايير المقترحة لاختيار مديري إدارات التّربية والتّعليم في السّعوديّة،

وتعرّف الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطيّ استجابات مجتمع الدراسة عن المعايير المطبقة حاليا والمقترحة طبقاً لمتغيريّ المؤهل العلمي والخبرة، ووضع عدد من المعايير على صيغة أنموذج مقترح لترشيح واختيار مديري إدارات التّربية والتّعليم في ضَوء نتائج الدّراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري إدارات التّربية والتّعليم في المناطق والمحافظات للبنين والبنات، وبلغ عدد المستجيبين منهم (81) مديراً، كما شمل مجتمع الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم وبلغ عدد المستجيبين منهم (59) مسؤولاً، وبيّنت نتائج الدراسة أنّ المعايير المطبقة حالياً لاختيار مديري إدارات التّربية والتّعليم حصلت على درجة متوسطة من حيث الملاءمة، وأنّ المعايير المقترحة لاختيار مديري إدارات التربية والتّعليم على درجة عالية الأهمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعايير المطبّقة حالياً والمقترحة طبقاً لمتغيريّ المؤهل العلمي والخبرة، ووضع عدد من المعايير على صيغة أنموذج مقترح لترشيح واختيار مديري إدارات التربية والتعليم.

أمّا دراسة آمنة خليفة (2007) وعنوانها " تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجّامعات الأردنيّة في ضوء الواقع والاتّجاهات المعاصرة " فقد هدفت إلى تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجّامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتّجاهات المعاصرة، وتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع القيادات الأكاديميّة من العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنيّة العامة والبالغ عددهم (405) قائداً أكاديميّاً، منهم (90) عميداً، (315) رئيس قسم، وقامت الباحثة بإعداد أداة للدّارسة للوقوف على المعايير التي يجب أن تتوافر في القادة الأكاديميين، تكونت من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وهي: المجال الشّخصي، والأكاديمي، والإداري، والفني، والتقني، وكانت كل فقرة تمثّل معياراً لاختيار القائد الأكاديمي، وتمّ استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ المعايير المتفق عليها في الجامعات العامة لا تخرج عن الاتجاهات الآتية: الأقدميّة، والكفاءة، والعلميّة، والإعداد الأكاديمي، ومقاييس الرّتب. وهناك مجموعة من المعايير كانت موضع اتّفاق لدى القادة الأكاديميين، من أبرزها المؤهلات العلميّة، والأقدميّة والجّدارة، كما توصلت الباحثة إلى اقتراح مجموعة من المعايير لاختيار القادة الأكاديميين ترتكز على الموضوعيّة والدّقة والمرونة، ومنها: توافر السّمات العقليّة (كالذّكاء، والثّقافة)، وتوافر السمات الاجتماعيّة (كالتعاون، والإسهام في الأنشطة الاجتماعيّة) وأنْ يتصف بالتّفكير المبدع، وأنْ يكون لديه المقدرة على إدارة الوقت

في العمل، والتحلي بأخلاقيّات المهنة في العمل الجماعي، وأنْ يتوافر لـدى القائـد الأكـاديمي المؤهلات المطلوبة (المؤهل العلمي، والخبرة الأكاديميّة)، وإجادة فن الاتصال والتواصـل مـع المرؤوسين، والمقدرة على توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري لمواجهة الصعوبات.

وقام المطيري (2008) بدراسة عنوانها " تطوير معايير اختيار الموجهين الفنيين في ضَوء الواقع والاتّجاهات الإشرافيّة المعاصرة في وزارة التّربية والتّعليم في دولة الكويت"، هدفت إلى تعرف المعايير المستخدمة حالياً في اختيار الموجّهين الفنّيين. ومن ثمّ تطوير معايير لاختيـار الموجهين الفنّيين في ضَوء الواقع والإتجاهات الإشرافية المعاصرة في وزارة التربية في دولـة الكويت، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموجهين الفنيين في وزارة التربية والتعليم الكويتيّـة، وتكونت عينة الدراسة من (200) موجه وموجهة من الموجهين الفنيين التابعين لوزارة التّربيـة في دولة الكويت، وقد تمّ تحديد العينة بالطريقة العشوائيّة البسيطة من المناطق التعليميـة التـي يعملون فيها، وتمَ تطوير أداة الدّراسة لقياس تطوير معايير اختيار الموجّهين الفنيين، كمـا تـمّ استخدام المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد توصـلت الدراسة إلى نتائج، منها: أنّ المعايير المستخدمة في اختيار الموجهين الفنيين تعتمد على المؤهل العلمي، والخبرة التربوية، وتقارير الأداء السنوي، والمقابلة الشخصيّة، والدورات التدريبيّة. وأنَّ المعايير التي تدعو إليها الاتجاهات التربوية المعاصرة يتضح أنّها معايير شاملة، وتحرص على الدقة والموضوعيّة من ناحية المقابلة والاختيار، وتركز على المـؤهلات العلميّـة والتربويـة، والخبرات العمليّة، والكفايات المتعددة لدى الموجه الفني التي منها القيادة، والتواصـل، واتخـاذ القرارات، وتحليل المشكلات، وإجراء الدراسات وغيرها.

أجرى حشكي (2009) دراسة بعنوان "تطوير معايير معاصرة في ضَوء العلاقة بين سـمات الشّخصيّة ومستوى الثّقة التّنظيمية لاختيار مديري المدارس الثّانوية في الأردن"، هـدفت إلـى تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثّانوية في وزارة التّربية والتّعليم الأردنيّـة، وتكـوّن مجتمع الدّراسة من جميع مديري المدارس الثّانويّة في الأردن، وتم اختيار عينة عشوائيّة مـن مديري المدارس الثّانوية، واستخدم الباحث المتوسّـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريّـة، وتوصل الباحث إلى تطوير مجموعة من المعايير، وتشمل: معايير السّمات الشَّخصيّة، وتشمل: التحلي بالصّبر، والإخلاص في العمل، والأمانة، و التأثير في الآخرين، والإيمان فـي العمـل،

ومعايير الكفايات الفنّية والإشرافيّة، وتشمل: المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات لتطوير العمل، والمقدرة على تقويم أداء العاملين بموضوعيّة، والمقدرة على تخطيط برامج جديدة، والمقدرة على تنفيذ البرامج الجديدة، وتشجيع العمل الجماعي، وتقبل أفكار العاملين معه، ومعايير الكفايات الإداريّة، وتشمل: المقدرة على التّخطيط الاستراتيجي، والرغبة بالتطوير والتغيير الإيجابي، وإمكانيّة استثمار الوقت، واستخدام طرائق التفكير العلمي في حل المشكلات، ومعايير المهارات الاجتماعية، وتشمل: التفاعل مع العاملين بشفافيّة، وتنظيم نشاطات اجتماعيّة وترفيهيّة، والالتقاء مع العاملين يومياً.

هدفت دراسة الخوالدة (2010) وعنوانها " تطوير معايير لاختيار مشرفي التّربيّة المهنيّة في وزارة التّربية والتّعليم في الأردن" إلى تعرّف واقع اختيار مشرفي التّربيّة المهنيّة في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة، وتطوير معايير لاختيار مشرفي التّربية المهنيّة في الأردن، ولصغر مجتمع الدّراسة تمّ استخدام أسلوب المسح الشّامل لمجتمع الدّراسة، إذ وُزّعت الاستبانة التي طوّرها الباحث على جميع مشرفي التّربيّة المهنيّة، ورؤساء أقسام التّعليم المهني في المديريّات، ومديري المدارس المهنيّة؛ إذ بلغ جميعهم (180) فرداً، وبيّنت نتائج الدّراسة أنّ المعايير التي طوّرها الباحث كانت جميعها تصلح لاختيار المشرف التربوي، وجاء المتوسط الحسابي للموافقة على هذه المعايير مرتفعاً، وخرج الباحث باقتراح مجموعة من المعايير: معيار الخصائص الشّخصيّة كامتلاك قدراً مناسباً من الذكاء، وامتلاك مهارات عالية في بناء العلاقات الإنسانيّة، والمقدرة على الابتكار، والمقدرة على تحمّل المسؤوليّة، واتخاذ القرارات بطريقة سليمة، وامتلاك مهارات التفكير الناقد والإبداعي، وإجراء البحوث في مستجدات التربية والتعليم، ومعيار المؤهلات والخبرات: يحدّد المؤهل العلمي بالمشرف التّربية المهنيّة بالدّرجة الجّامعية الأولى في التّخصصات المهنيّة المختلفة، وتحدّد خبرة مشرف التّربيّة المهنيّة بخمس سنوات في مجال التدريس، ومقدرته على إعداد أبحاث تطبيقيّة في مجالات التّربية المهنيّة، وإلمامه بالقوانين والأنظمة والتّعليمات، ومعيار الأخلاق: التّعامل مع العاملين بأمانة، والدّقة في الوقت والمواعيد، والحرص على تحقيق العدالة، واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة، والإيمان بفلسفة التربية والتعليم، واحترام الزّملاء وتقديرهم، والعمل بروح الفريق الواحد، والابتعاد عن الذّاتية، وامتلاك قيم الصبر والتسامح.

أمّا دراسة صبرية اليحيوي (2011) وعنوانها "معايير أداء الجّودة الشخصيّة لـدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجّامعات السّعوديّة " فهدفت إلى معرفة معايير أداء الجودة الشخصيّة لدى رؤساء الأقسام: الصفات الشخصيّة الايجابيّة، والعلاقات الإنسانيّة، والتواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق، وأساليب تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. وقد تمّ فيها استخدام المنهج النوعي باستخدام المقابلة، والمنهج الكمي الوصفي المسحي بإعداد استبانة عن أبعاد الجودة الشّخصيّة وأساليب تعزيزها، وتكونت عينة الدّراسة من (266) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعوديّة، وتمّ تحليل البيانات الكمية باستخدام التكرارات ، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت)، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل نتائج المقابلة بالاعتماد على الأسلوب الاستقرائي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معايير أداء الجودة الشخصيّة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الحكوميّة بلغت درجة متوسطة، وأن معيار الأداء الفائق للجودة الشّخصية بلغ لدى رؤساء الأقسام درجة عالية وأن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصيّة، والعلاقات الإنسانيّة، والتواصل الفاعل بلغت درجة متوسطة، ومن المعايير التي خرجت بها الدراسة: معيار الصفات الشخصيّة الايجابيّة وتشمل: الاحتفاظ بدرجة عالية من الصدق والأمانة، لديه، ومعيار العلاقات الإنسانيّة، ويشمل: التعامل مع الآخرين بلطف واحترام، ومعيار أداء العمل الفائق، وتشمل: وضع خطط إجرائيّة بأطر زمنيّة لتحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الدراسات الأجنبية

أجرى كولفارد (Colvard, 1986) دراسة بعنوان " المحكات الأكثر أهميّة في اختيار مدير التّربيّة والتّعليم من وجهة نظر رؤساء المجالس المدرسيّة في ست ولايّات مختارة من الولايّات الشمالية الوسطى الأمريكية "، هدفت إلى تحديد المعايير الأكثر أهميّة في اختيار مدير التّربية والتّعليم كما يراها رؤساء المجالس المدرسيّة في هذه الولايّات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء المجالس المدرسيّة في ست ولايّات الشّماليّة والوسطى ، وقد ركّز الباحث على ثلاثة أسئلة هامّة في دراسته: ما المعايير الأكثر أهميّة التي يعتمدها أفراد المجالس التّربويّة في اختيارهم لمدير التربية والتّعليم؟ وهل تختلف المعايير المستخدمة في اختيار مدير التربية والتعليم من ولايّة لأخرى؟ وهل يؤثر حجم المدرسة في المعايير المعتمدة في اختيار مدير التربية والتّعليم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أنّ مدارس المقاطعة سجّلت أعلى درجة

أهميّة بالنسبة للسّمات الشّخصيّة، مترافقة مع الخبرة والتّدريب التّربوي ، واعتبار سمة القيادة أكثر أهميّة من قبل رؤساء المجالس المدرسيّة.

أمّا لودرز (Luders, 1987) فقد قام بإجراء دراسة عنوانها " معايير اختيار لتقويم مديري التّربيّة والتّعليم بناءً على قوّة التميز هدفت إلى التّعرف على بعض معايير عمل، لتقويم مديري التّربيّة والتّعليم، أجريت الدّراسة في ولايّة لوزيانا، وقد طور الباحث لهذا الغرض استبانة تحتوي على (87) معياراً معتمداً بذلك على مواصفات المهنة، وتحاليل العمل الهامّة، تمَّ توزيعها على عيّنة الدّراسة المؤلفة من (451) مشرفاً على المدارس، والمديرين وآخرين ممن يعملون في (30) مدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقيّة، وقد توصلت الدّراسة إلى أن فقرات الإنجاز التي حددتها الدّراسة، والتي لها قوة تمييزية في عمل المدير أو إنجازه يجب أنْ تُستخدم كأساس في اختيار أعضاء المجالس والمشرفين، وذلك لتطوير أداة تقويم مكتوبة لعمل المشرف على المدرسة.

أجرت ليندي (Linde,1990) دراسة عنوانها "الإعداد ، والإسّتقطاب، والاختيار، والنماذج الوظيفية لمشرفي التربية من مدينة سايكاشوان " هدفت إلى تحديد أنماط العمل الخاصة بمشرفي التربية والإعداد، والاستقطاب، والاختيار، وتكونت عينة الدراسة من (89) مشرفاً تربويًا تمّ توزيع الاستبانة عليهم، وقد أوضحت نتائج الدراسة أنّ عملية الاختيار تمر بعدد من الخطوات تبدأ بالإعلان في الصحف، ثمَّ يقدم الأفراد طلباتهم، ثم تعقّد المقابلات الشّخصيّة للمتقدمين، ويتم التركيز في عملية الاختيار على المهارات الإدارية، والفنية، والعلاقات الشخصيّة، ودرجة مقدرة المتقدم على إقناع أعضاء لجنة التّرشيح، بأنه الأجدر ، والأفضل للمنصب الشّاغر.

وأجرى جولدبيرغ (Goldberg ,2001) دراسة نوعيّة عنوانها " القيادة في التّربيّة ، خمسة قواسم مشتركة"، هدفت إلى تعرّف المعايير المستخدمة في عمليّة اختيار الإداريين

التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عن طريق إجراء المقابلات، وأشار إلى أن الإدارة التربوية تحتاج إلى قادة يمتلكون مجموعة من الخصائص والمعايير، ومنها: الانطلاق من نظريّة فلسفيّة راقية قابلة للتّطبيق تحمل فكراً تطويريًا، والرؤية الاستشرافية، والإيمان بأن ما يقوم به هو مهم ومميز وله مردود نفعي على الآخرين، والشجاعة والمقدرة على طرح الآراء التجديديّة حتى لو كانت مخالفة للتيار السائد إذ يحتاج ذلك إلى إدارة صلبة وتصميم دؤوب، والالتزام الاجتماعي وذلك بالاطلالة الواعية على قضايا المجتمع وهمومه ومشكلاته، والسعي إلى تحقيق مبادئ الحريّة والعدالة والمساواة وتعزيز الإنجاز، وجديّة الهدف والإصرار على تحقيقه مع الإدراك بأن الأهداف التطويريّة في المجال التربوي تحتاج إلى وقت طويل، ولكن النّجاح متحقق في النهاية، وتوظيف المهارات الشّخصيّة المنسجمة مع المهمّات لتحقيق مزيد من الانجازات بتدريب القادة، وتنميّة مهاراتهم الأدائيّة.

وهدفت دراسة بيو (Pew, 2002) وعنوانها " أساليب قيادة لمديرات التّربيّة والتّعليم في القرن الحادي والعشرين، اختبار المسلّمات الأنثوية" إلى تعرّف الأنماط القياديّة لمديرات التربية والتّعليم في القرن الحادي والعشرين للاختيار المناسب للإداريين، أجريت الدّراسة في ولايّة كارولينا في الولايات المتّحدة الأمريكيّة، وأشارت الدّراسة إلى أن المصلحين التّربويين يطالبون المدارس بتبني مناهج دراسيّة تنطوي على تحدّي للطّلبة، وإعدادهم للقرن الحادي والعشرين هم أولئك الذين يؤكدون على القيادة التشاركية، ويحافظون على تواصل فاعل مع جميع الذين يطورون الأداء المهني للعاملين، وفحصت الدراسة ست مديرات من أصل (19) مديرة، واتضح من الدراسة أن تلك القيادات النسوية تمتلك خصائص قياديّة، وكفايات عالية المستوى، وعملية الاختيار كانت وفق المعايير المناسبة.

أما دراسة تسكا (Teska,2003) بعنوان "القيادة الفعالة لمديري التربية والتعليم من خلال الاتصال" هدفت لتعرف القيادة الفعالة لمديري التربية والتعليم من خلال عملية الاتصال ، أجريت الدراسة في جامعة شرق ميتشيغان، وقد تمّ استخدام منهج البحث النوعي والبحث الكمي لجمع المعلومات وتحليلها، وقد اختيرت مجموعة من مديري التربية والتعليم، وتمّ استخدام معيار القيادة الفعالة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج إلى أنه على مديري التربية والتعليم

الفاعلين أن يكونوا مدركين للدور الحاسم الذي يؤده،والاتصال في القيادة التربوية، وأن يتصلوا بشكل جيد مع الأفراد، وأن نمط الاتصال الفعال يمكّن مدير التربية والتعليم من تطوير طرق الاتصال الأساسية الضرورية للوصول إلى حاجات العاملين والأفراد، كما توصلت إلى أهمية مهارة الاتصال والتواصل في العمل التربوي؛ إذ تؤدي إلى نجاح مدير التربية والتعليم في مؤسسته التربوية، وهذا هو أساس القيادة الفعالة، والتي تراعى عند اختيار هؤلاء القادة.

وقام والس (Wallac,2003) دراسة عنوانها " عمليات اختيار مديري التّربيّة والتّعليم ،دراسة استقصائيّة بحثيّة وطنيّة، هدفت إلى تعرّف عمليّات اختيار مديري التّربيّة والتّعليم في الولايات المتّحدة الأمريكيّة، وطوّر الباحث استبانة لوصف وتحليل عمليّات البحث التي حدّدت لتعيين مديرين جدد في العام الدّراسي (2000 / 2001)، وتحليل السّمات الشّخصيّة للمدير في المناطق ذات الأحجام المختلفة في الثّروة والتّحولات الإداريّة، وتوصلت نتائج الدّراسة إلى بناء معايير لاختيار مديري التربيّة والتّعليم، وضرورة الإعلان عن الوظيفة بهدف اجتذاب المرشحين الأكثر كفاية، بغرض نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق رؤيتها.

خلاصة الدراسات السابقة:

سلّطت الدّراسات السّابقة الضّوء على الجوانب المتعلقة بموضوع الدّراسة؛ إذ تناولت الجوانب التي تناقشها الدراسة، وهي:

1-آلية الاختيار والمعايير المستخدمة في اختيار التربويين في وزارة التربية والتعليم، ومنهم:

- مديرو المدارس الثانوية، كونهم قادة تربويين ومشرفين مقيمين في مدارسهم.
- مشرفو التربية والتعليم، فهم أيضا قادة ومشرفين على أداء المعلم داخل الغرفة الصّفيّة.
- مديرو التّربيّة والتعليم ومساعديهم، فهم قادة، يخططون وينفذون ويقيّمون.
- مديرو الإدارات التربوية ومساعديهم في مركز الوزارة، فهم القادة القائمين على رسم السيّاسات، وتخطيط المناهج، واتخاذ القرارات، وتحقيق رؤية وزارة التربية والتّعليم.

2- تناولت الكفايات، والسّمات، والخصائص، والمهارات الواجب توافرها عند القيادة الإدارية التربوية .

وقد تميّزت هذه الدّراسة عن سابقاتها من الدّراسات بأنّها:

- قرأت وحللت القوانين والأنظمة والتّعليمات المعمول بها حاليّاً في وزارة التّربية والتّعليم الأردنية، ونظام الخدمة المدنيّة الأردني في ما يتعلق بمعايير اختيار القيادات الإداريّة العليا والوسطى.
- اطلعت على بعض النماذج المحليّة، والعربية، والعالميّة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في المؤسسات التّربويّة.
- أظهرت بعض المشكلات الإداريّة الموجودة في بعض الدّول ومنها الأردن، من حيث آلية التعيين، وأسس اختيار القيادات الإداريّة العليا في المؤسسات الحكوميّة على نحو عام، ووزارة التّربيّة والتعليم الأردنية على نحو خاص.
- تناولت الدّراسة أسلوب البحث الكمّي والنّوعي؛ إذ تمّ إجراء مقابلة شخصيّة مع بعض القيادات التربويّة في وزارة التربيّة والتّعليم، وكذلك بناء استبانة، في حين أن الدّراسات الأخرى ركّزت على أسلوبٍ واحد وغالباً الكمي.
- اقترحت معايير لاختيار مديري الإدارات العُليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة، والتي يؤمل أنْ تسهم ولو جزئيّاً في إضافة شيئاً جديداً للمعايير المعمول بها حاليا في الاختيار؛ من أجل التقدّم والتطور، ودفع عجلة التنمية إلى الأمام.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً للطّريقة والإجراءات التي اتّبعتها الباحثة في تحقيق أهداف الدّراسة، إذ تضمّن وصفاً لمجتمع الدّراسة وعيّنته ، وأداة الدّراسة، وطرائق التّحقق من صدقها وثباتهـا، ومتغيرات الدّراسة، والمعالجات الإحصائيّة في الإجابة عن أسئلة الدّراسة، ووصفاً لمنهجها التي اتبعت المنهج النوعي والمسحيّ التحليليّ التطويري لتعرّف الواقع، والكيفيّة التي يُعْمَل بها في اختيار مديري الإدارات العُليا والوسطى في وزار التّربيّة والتّعليم الأردنيّة بإجراء مقابلات شخصيّة لاستطلاع الواقع، ومن خلال استجابات عينة الدّراسة، والرجوع إلى الوثائق الرسميّة، وبعد ذلك تمَّ توظيف هذه المعلومات للخروج بمعايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة، وفقَ المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الخلفية النّظرية للمعايير

تُعَد وزارة التّربيّة والتّعليم الوسيلة التي تعتمدها المجتمعات في عمليات بناء الإنسان الصّالح، المكوّن من المهارات، والاتّجاهات، والقيم، والمعارف، ويتوقف نجاح التّربيّة في تحقيق أهدافها على القيادة الإداريّة والتربوية، التي تُعد المسؤول الأهم عن سير العمليّة الإداريّة، والارتقاء بها كمّاً وكيفاً، وهي العامل الرئيس من عوامل نجاح أي تنظيم إداريّ، وتوجيه، وحفز، واتصال فعّال، فالمؤسسات التّربويّة تحتاج إلى قيادات تربويّة قادرة على بلورة رؤية مستقبليّة واضحة، وعلى التخطيط الإستراتيجيّ في إدارة التّغيير لمواكبة التّطورات والاتجاهات الحديثة. وهذا يؤكد الحاجة إلى اختيار مسؤولين مهرة ذوي كفاءات عالية، لديهم المقدرة على بناء الوطن والمواطن.

وفي هذا السياق، تمّت الإفادة من معايير الاختيار العالميّة التي تركّز على الاهتمام بتوافر الكفايات الجيدة، والمهارات العديدة، والسّمات الشّخصيّة الإيجابيّة، والقيم والأخلاق الرفيعة، وتوافر سمات قياديّة، والأداء الجيد، ومواكبة التّطورات التكنولوجيّة، والتواصل الفعّال.

واعتمدت الباحثة منهج البحث النوعي والكمي، بالرجوع إلى قانون التّربيّة والتّعليم، وتحليل التّعليمات المتعلقة بأسس اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى، والوثائق الرّسمية، وإجــراء أسلوب المقابلة مع عدد من القيادات التّربويّة في وزارة التربية والتّعليم الأردنيــة، واســتخدام استبانة تتكون من مجموعة من الفقرات.

المرحلة الثانية: تحديد أسس بناء المعايير

إنّ المعايير التي تفترض هذه الدراسة تطويرها لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية تقوم على ثمانيّة مجالات رئيسة، إذ تمّ تحديدها بعد الرجوع إلى المعايير العالمية المتنوعة، هي:

1- المؤهلات العلميّة والتّربويّة
2- الخصائص والسّمات الشّخصيّة
3- المهارات الأساسيّة والتّربويّة
4- الخبرة في العمل
5- الكفايات
6- التّقويم
7- الأخلاق
8- طرائق الاختيار

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات عن الواقع

تناولت هذه المرحلة وصفاً لمجتمع الدّراسة، وكيفيّة اختيار العينّة، والأداة وكيفيّة تــصميمها، وتطبيقها، وطرائق التأكد من صدقها وثباتها التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة، ومعالجتهــا إحصائيّاً بغرض تحليل البيانات، واستخراج النتائج.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من مديري الإدارات، ومديري المديريّة في مركز الوزارة، ومــديري التربية والتّعليم، ومديري الشّؤون التّعليميّة والفنيّة، ومديري الشّؤون الإداريّــة والماليــة فــي مديريّات التّربيّة والتّعليم في جميع محافظات المملكة الأردنيّة الهاشميّة للعام الدّراســي(2011-2012م) والبالغ عددهم (189) حسب إحصائيّات قسم المعلومات/ إدارة الموارد البــشرية فــي وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة، والجدول (1) يوضّح تفاصيل مجتمع الدّراسة .

الجدول (1): توزّع مجتمع الدراسة في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم حسب متغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس

حسب المسمّى الوظيفيّ	
مدير إدارة	16
مدير مديريّة	53
مدير التربية والتعليم	40
مدير الشّؤون التّعليميّة والفنيّة	40
مدير الشّؤون الإداريّة والماليّة	40
المجموع	189
حسب المؤهل العلميّ	
دكتوراه	28
ماجستير	98
دبلوم عالٍ	46
بكالوريوس	17
المجموع	189
الجنّس	
ذكر	159
أنثى	20
المجموع	189

عينة الدراسة:

اختارت الباحثة عيّنة عشوائية من مجتمع الدّراسة تكونت من (154) مـديراً فـي الإدارات العليا والوسطى في مركز ومديريّات التّربيّة والتّعليم، والجدول (2) يبيّن توزيع أفـراد العيّنـة حسب متغيّرات الدّراسة.

الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدّراسة حسب متغيرات المسمّى الوظيفيّ، والمؤهل العلمي، والجنس

المتغيرات	العدد
حسب المسمى الوظيفي	
مدير إدارة	13
مدير مديرية	42
مدير التربية والتعليم	33
مدير الشؤون التّعليمية الفنية	34
مدير الشؤون الإدارية والمالية	32
المجموع	154
حسب المؤهل العلمي	
دكتوراه	26
ماجستير	76
دبلوم عالٍ	35
بكالوريوس	7
المجموع	154
الجنس	
ذكر	136

أنثى	18
المجموع	154

أداة الدراسة:

تمّ الاعتماد على الوسائل الآتية في جمع البيانات، وهي:

1- الوثائق الرسميّة، والسجلات المتواجدة في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة.

2- الدراسات السابقة المتعلقة بالمعايير المعمول بها محلياً، وفي بعض الدول المتقدمة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم.

3- المقابلة

تمت مقابلة عدد من القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية (مديري الإدارات)، هدفت على نحو رئيس في الحصول على آلية الاختيار والمعايير المستخدمة حاليا في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وكذلك المجالات والمعايير التي يرونها مناسبة في الاختيار، وتكوّن دليل المقابلة من مجموعة من الأسئلة المفتوحة تمحور السؤال الأول عن الأسس والمعايير المعمول بها حاليا في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، كما كانت الأسئلة الأخرى تتمحور حول المعايير المناسبة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري الإدارات العليا في المجالات: المؤهلات العلمية والتربوية، والخصائص والسمات الشخصية، والمهارات الأساسية والتربوية، والكفايات، والتقويم، والأخلاق، وطرائق الاختيار.

4- الاستبانة

تكوّنت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين رئيسين، هما:

-الجزء الأول: البيانات المتعلقة بأفراد العينة من حيث الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي.

وقد اشتملت الدّراسة على المتغيّرات الآتية :

أولاً : المتغير المستقل: ويتمثّل بمجالات اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ثانيا: المتغيرات الوسيطة (المستقلة الثانوية)، وتتمثل بـ:

– الجنس: وله فئتان ذكر، وأنثى.

– المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات دكتوراه، وماجستير، ودبلوم عالٍ ، وبكالوريوس.

– المسمى الوظيفي: وله خمسة مستويات مدير إدارة، ومدير مديرية، ومدير تربية وتعليم، ومدير الشؤون التّعليميّة والفنيّة، ومدير الشؤون الإداريّة والماليّة.

ثالثا: المتغير التّابع ويتمثّل بـ:

درجة تقدير أفراد عيّنة الدّراسة لفقرات ومجالات أداة الدّراسة؛ لاقتراح معايير اختيار مديري الإدارات العُليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة.

–الجزء الثاني: هدف إلى الحصول على رأي الإداريين التّربويين العاملين في إدارات وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها من مديري إدارات ، ومديري مديرية، ومديري تربية وتعليم، ومديري شؤون تعليميّة وفنيّة، ومديري شؤون إداريّة وماليّة، بأهمية معايير الاختيار.

وللإجابة عن فقرات الاستبانة، تّم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسيّ لقياس درجة موافقة أفراد العيّنة من المديرين على المعايير المطروحة ضمن المجالات الثّمانية في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة، وعلى النحو الآتي: (موافق جداً، موافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة)، كما أعطيت تقديرات رقميّة وهي: موافق جداً خمس درجات، وموافق أربع درجات، ومحايد ثلاث درجات، وأعارض درجتان، وأعارض بشدّة درجة واحدة، وقد تمّ استخدام التدريج الآتي للمتوسطات لتحديد درجة الاستجابة والموافقة. وذلك حسب القاعدة:

(طول الفئة –1)/ عدد درجات الاستجابة

(5 – 1) / 5 ، وجاءت على النحو الآتي وهي:

- من 4,5 – 5 درجة مرتفعة جداً
- من 3,5 – 4,49 مرتفعة
- من 2,5 – 3,49 متوسطة
- من 1,5 – 2,49 منخفضة
- من 1 – 1,49 منخفضة جداً

إجراءات الدّراسة

لتحقيق أهداف الدّراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- إعداد كتاب رسمي من قبل الجامعة الأردنية موجه إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية لتسهيل مهمة الباحثة (الملحق 5).
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة بالرجوع إلى قسم المعلومات، إدارة الموارد البشريّة في وزارة التربيّة والتّعليم الأردنية، ومن ثم تحديد أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة (بالرجوع إلى الجداول الإحصائية).
- الرجوع إلى الوثائق الرسميّة، والقوانين والأنظمة، والنماذج العربيّة والعالميّة في اختيار القيادات الإدارية التربوية.
- تصميم مجموعة من الأسئلة لاستخدامها في إجراء المقابلة الملحق (1)، وعرضها على مجموعة من المحكّمين للتأكد من صدقها.
- إعداد كتاب رسمي من قبل وزير التربية والتعليم إلى إدارات وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها لتطبيق أداة الاستبانة (الملحق6)
- إجراء مقابلة مع بعض القيادات التربويّة (الملحق 7).
- تصميم أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
- توزيع الاستبانة على أفراد العينة.
- تفريغ استجابات أفراد العينة في ذاكرة الحاسوب / برمجية الجداول الإلكترونية (Excel) بغرض التحليل الإحصائي.
- إجراء التحليلات الإحصائيّة باستخدام البرنامج الإحصائيّ (SPSS).

صدق الأداة :

بعد أن تمّ تطوير البناء الأوليّ لأداة الدراسة "الاستبانة" قامت الباحثة بالتحقق من صدقها، كما الآتي:

-صدق المحتوى

تمّ التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الخبرة والكفاءة في الجامعات الأردنيّة الرسميّة والخاصة، وفي وزارة التربية والتعليم الأردنيّة؛

لتحكيمها، وإبداء رأيهم فيها من حيث درجة مناسبة الفقــرات للمجــال، وأيّــة اقتراحـــات أو ملحوظات تجود الأداة، والملحق (3) يبيّن أسماء المحكّمين، والجهة التي يعملون بها.

وتمّت الإفادة من ملاحظات ومقترحات المحكّمين، ومن ثمّ عدّلت فقرات الأداة في ضوئها؛ إذ اشتملت الأداة الأوليّة على (100) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، والملحق (2) يبيّن الاستبانة في صورتها الأوليّة.

وبعد إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكّمين خرجت الأداة بصورتها النهائيّة؛ إذ تكوّنت من (75) فقرة، وبذلك عدت أراء المحكمين، وإضافاتهم، وحذفهم، وملاحظاتهم، واقتراحـــاتهم ذات دلالة صدق، وبعدها طبقت الاستبانة، والملحق (4) يبن الاستبانة في صورتها النهائية.

-التحليل العاملي

للتأكد من المعايير المقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى فـــي وزارة التّربيّـــة والتّعليم الأردنيّة، تمّ إجراء التحليل العاملي (Factor Analysis) باستخدام تحليل المكونـــات الرئيسة لفقرات كل مجال من مجالات المقياس الثمانيّة كما في الملحق (9)، أشارت النتائج إلى أنّ معظم الفقرات تسهم في بناء العوامل (المجالات) على نحو مميز ، لكنها لم تفرز، وللتأكد من ارتباط كل فقرة بمجالها، تمّ استخراج معاملات التمييز لكل المجالات، وإيجاد معاملات الارتباط (Correlations)، وقياس درجة ارتباط كلّ فقرة بمجالها، ومستوى الدّلالة الإحصائيّة لكل فقرة.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات، الأداة قامت الباحثة بحساب معاملات الثّبات لها بطريقتين همـــا: طريقـــة الاختبار وإعادة الاختبار للأداة (test-retest) على عينة مكونة من (14) فرداً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين الاختبارين، وتمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بـــين نتـــائج الاختبارين؛ إذ بلغت قيمة معاملات الثبات للأداة الكليّة (0,89)، وكذلك طريقة كرونبـــاخ ألفـــا لمعرفة الاتساق الدّاخلي بين الفقرات ، فكانت قيم معاملات الثبات في جميع الفقرات مرتفعـــة، ويشير ذلك إلى إمكانيّة تطبيق الدراسة، والجدول (3) يوضّح قيم معاملات الثّبـــات للمجـــالات بطريقة إعادة الاختبار، وبطريقة كرونباخ ألفا.

الجدول (3): قيم معاملات ثبات إعادة الاختبار"بيرسون" والاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" لكلّ مجال من مجالات الاستبانة

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيم معاملات الثبات	
			بيرسون	ألفا كرونباخ
.1	المؤهلات العلميّة والتربويّة	4	0,53	0,134
.2	الخصائص والسمات الشخصية	11	0,47	0,58
.3	المهارات الأساسية والتربوية	11	0,86	0,80
.4	الخبرة في العمل	6	0,92	0,50
.5	الكفايات	14	0,80	0,85
.6	التقويم	6	0,78	0,86
.7	الأخلاق	12	0,53	0,84
.8	طرائق الاختيار	11	0,92	0,82
الأداة ككل			0,89	

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة الوسائل الإحصائيّة الآتية في الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1- للإجابة عن السؤال الأول تمّ الرجوع إلى الوثائق الرسمية، وإجراء مقابلات مع بعض القيادات التربويّة في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

2- للإجابة عن السؤال الثاني، تمّ استخدام المتوسطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة لاستجابات مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية للمعايير.

3- للإجابة عن السؤال الثالث، تمّ استخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

4- للإجابة عن السؤال الرابع، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة، واستخدام التحليل العاملي، واستخراج ارتباط كل فقرة بمجالها "صدق البناء".

المرحلة الرابعة: بناء المعايير

تُمثّل عمليّة تطوير المعايير الإجابة عن السؤال الرئيس في الدراسة المتعلق بتطوير معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية .
وتتكون مرحلة بناء المعايير من الجوانب الآتية :

1. الجانب النظري :

ويشمل هذا الجانب مراجعة للأدب النّظري المتعلق بمفهوم الاختيار ومعاييره، ويعد القسم الأول من الفصل الثاني في هذه الدراسة المحور الرئيس الذي تم الاعتماد عليه لتغطيه هذا الجانب، وذلك لتحديد المحاور الرئيسية للمعايير، كما تم الاعتماد على معايير عالميّة تم تبنّيها من قبل بعض الدول الأجنبيّة والعربيّة .

2.الجانب العملي :

ويشمل هذا الجانب نتائج الدراسة الميدانيّة؛ إذ تمّ اعتماد المجالات التي حصلت على أعلى المتوسطات والمجالات الدالة إحصائياً لتكون ضمن المعايير، وإجراء مقابلات مع عدد من القيادات التربويّة في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة.

وبعد ذلك تم الدمج بين ما ركز عليه الجانب النظري في عملية تطوير المعايير وما أفرزته نتائج الدراسة في جانبها العملي وصولاً إلى المعايير في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنية.

المرحلة الخامسة: صدق المعايير

للتحقق من صدق المعايير من خلال تطبيقها على أفراد عيّنة الدّراسة، ومن ثمّ إجراء التحليل العاملي، واستخراج درجة ارتباط كل فقرة بمجالها "صدق البناء".

المرحلة السادسة: تقديم المعايير للعمل

ووفقا للعديد من المعايير التي طوّرت بهدف تحسين العمليّة التعليميّة التعلميّة، والوصول إلى الأداء الجيد، ستقوم الباحثة بتقديم معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى وزارة التربية والتعليم، وتقترح تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، وقد أسفرت هذه الدراسة عن نتائج سيتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة، التي تمت الإجابة عنها باستخدام المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة، وتحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA)، والتحليل العاملي (Factor –Analysis)، وصدق البناء وفي ما يأتي عرض لنتائج الدّراسة:

السؤال الأول: ما المعايير المستخدمة حالياً في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟ ومجالاتها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ الإطّلاع على بعض الدراسات السّابقة، والوثائق الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، والأنظمة والقوانين التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية.

كما تمّ إجراء مقابلات مع بعض من القيادات التربويّة، وتوصلت الباحثة إلى أن يوجد شروط في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وهي المؤهل العلمي، والمقابلات الشّخصية، وسنوات الخبرة، والتقرير لآخر سنتين، وإجراء اختبار لمدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون الإدارية والمالية.

وتبنّت الدّراسة ثمانية مجالات، هي: المؤهلات العلميّة والتربويّة، الخصائص والسّمات الشخصيّة، المهارات الأساسيّة والتربويّة، والخبرة في العمل، والكفايات، والتّقويم، والأخلاق، وطرائق الاختيار، وبعد ذلك تمّ الاطّلاع على المعايير المناسبة لهذه المجالات.

السؤال الثاني: ما المعايير المناسبة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربيّة والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى؟

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتعليم، وقد تراوحت درجات استجابة أفراد العينة ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً، ويتبيّن من المتوسطات الحسابيّة تراوحت استجابات عيّنة الدّراسة ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً لجميع

المجالات، وهذا يعني أنّهم يوافقون على المجالات الثمانيّة وباستجابات مرتفعة ومرتفعة جداً بوصفها معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنية.

كما أظهرت النتائج أنّ المجال السّابع "الأخلاق" قد احتّل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,85)، وانحراف معياري (0,23) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، وجاء في المجال الخامس "الكفايات"، وكانت بالمرتّبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4,23)، وانحراف معياري (0,32)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدّراسة لمعايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة (4,53)، وانحراف معياري (0,16)، وهو يقابل الاستجابة بدرجة مرتفعة، والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4): المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والدرجة الكلية ودرجات الاستجابة لمجالات الاستبانة مرتبّة تنازلياً حسب المتوسّطات الحسابيّة

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	7	الأخلاق	4,85	0,23	مرتفعة جداً
2	3	المهارات الأساسية والتربوية	4,77	0,22	مرتفعة جداً
3	1	المؤهلات العلمية والتربوية	4,56	0,37	مرتفعة جداً
4	4	الخبرة في العمل	4,5	0,32	مرتفعة جداً
5	2	الخصائص والسّمات الشخصية	4,49	0,20	مرتفعة
6	6	التقويم	4,47	0,29	مرتفعة
7	8	طرائق الاختيار	4,42	0.28	مرتفعة
8	5	الكفايات	4,23	0.32	مرتفعة
		الدّرجة الكليّة	4,53	0,16	مرتفعة

كما حُسِبَت المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات مجالات الدراسة، وبصورة توضيحيّة، وكانت على النحو الآتي:

أولاً : مجال الأخلاق

تبين من خلال المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة أنّ استجابات أفراد العيّنة على فقرات مجال الأخلاق جميعها مرتفعة جداً؛ إذ جاءت الفقرة (63) "القيام بالعمل بإخلاص" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,97)، وانحراف معياري (0,16)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (58) "الإيمان بأهميّة رسالة التّربيّة والتّعليم وفلسفتها " بمتوسط حسابي (4,69)، وانحراف معياري (0,46)، وبدرجة استجابة مرتفعة جداً أيضاً، والجدول (5) يوضح هذه النتائج.

الجدول (5): المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة ودرجات الاستجابة لفقرات مجال الأخلاق مرتّبة تنازليّاً حسب المتوسطات الحسابيّة

الرّتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	63	القيام بالعمل بإخلاص	4,97	0,16	مرتفعة جداً
2	62	تقديم النّصح للزملاء	4,97	0,17	مرتفعة جداً
3	64	المصداقيّة: السعي الحثيث إلى تحقيق المرامي والأهداف بعيداً عن ممارسات الغش والتحايل	4,96	0,19	مرتفعة جداً
4	61	الحماس للعمل والانتماء إليه	4,94	0,24	مرتفعة جداً
5	57	الحرص على الدّقة في العمل	4,87	0,35	مرتفعة جداً
6	59	القدوة لغيره من العاملين	4,86	0,34	مرتفعة جداً
7	56	المحافظة على سريّة بيانات العاملين	4,86	0,40	مرتفعة جداً
8	54	الحرص على تحقيق العدالة في تعامله مع العاملين	4,84	0,50	مرتفعة جداً
9	55	الواقعية في مواجهة تحديّات العمل	4,82	0,43	مرتفعة جداً

10	60	احترام الزّملاء في العمل	4,80	0,40	مرتفعة جداً
11	53	التّعامل بأمانة مع العاملين	4,69	0,57	مرتفعة جداً
12	58	الإيمان بأهميّة رسالة التّربيّة والتّعليم وفلسفتها	4,69	0,46	مرتفعة جداً

ثانيًا : مجال المهارات الأساسية والتربوية

تبين من خلال المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة أنّ استجابات أفراد العيّنة على فقرات مجال المهارات الأساسيّة والتّربويّة كانت جميعها مرتفعة جداً باستثناء فقرة (16) " المقدرة على حلّ المشكلات "؛ إذ كانت استجابات أفرد عيّنة الدّراسة مرتفعة، فاحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4,44) وانحراف معياري (0,52)، بينما احتلت المرتبة الأولى فقرة (26) " تعزيز الانتماء لدى العاملين لتوفير مناخات عمل صحيّة" بمتوسط حسابي (4,92) وانحراف معياري (0,38)، وكانت استجابات عيّنة الدّراسة مرتفعة جداً، والجدول (6) يوضح هذه النتائج.

الجدول (6): المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة ودرجات الاستجابة لفقرات مجال المهارات الأساسيّة والتربويّة مرتّبة تنازليّاً حسب المتوسّطات الحسابيّة

الرّتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	26	تعزيز الانتماء لدى العاملين لتوفير مناخات عمل صحيّة	4,92	0,38	مرتفعة جداً
2	19	إعداد المحاضر الإداريّة (الرسميّة وغير الرسميّة)	4,92	0,26	مرتفعة جداً
3	18	التّخطيط لنجاح رؤية التّربيّة ورسالتها وأهدافها	4,91	0,26	مرتفعة جداً

4	25	الاهتمام بالروح المعنوية للعـــاملين لتعزيـــز التوافق المهني بينهم	4,89	0,31	مرتفعة جداً
5	17	اتّخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب	4,86	0,34	مرتفعة جداً
6	24	الوعي بالواقع التربوي (التحديات والمشكلات وسبل التعامل)	4,77	0,42	مرتفعة جداً
7	20	المقدرة على كتابة التقارير	4,73	0,44	مرتفعة جداً
8	22	رؤية شبكة علاقات العمل	4,72	0,45	مرتفعة جداً
9	23	**إدارة الاجتماعات بطريقة فاعلـــة تـسهم فـــي تحقيق الأهداف**	4,68	0,47	مرتفعة جداً
10	21	**إعداد البحوث العلميّة في مجال (العمل التّعليمي والتّربوي)**	4,64	0,59	مرتفعة جداً
11	16	المقدرة على حل المشكلات	4,44	0,52	مرتفعة

ثالثًا: مجال المؤهلات العلمية والتربوية

تبين من خلال المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة أنّ استجابات أفراد العيّنة علـــى فقرات مجال المؤهلات العلميّة والتربويّة جاءت مرتفعة جداً باستثناء الفقرة الرابعة؛ إذ احتلّـــت الفقرة الثانيّة " تحديد المؤهل العلمي للإداري التّربوي بالدّرجة الجامعيّة الثانيّة "ماجستير" فـــي مجال التّربيّة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,79)، وانحراف معيـــاري (0,45) وبدرجـــة استجابة مرتفعة جدا، وجاءت المرتبة الثانية الفقرة الثالثة " تحديد المؤهـــل العلمـــي لـــلإداري التربوي بالدرجة الجّامعية الأولى "بكالوريوس" وبتقدير جيد كحد أدنى"،بمتوسط حسابي (4,68)، وانحراف معياري (0,46)، وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، بينما احتلت بالمرتّبة الأخيرة الفقـــرة الرابعة " التحاق الإداري التّربوي ببرنامج دراسي يؤهّلـــه للعمـــل الإداري بمتوســـط حـــسابي (4,18)، وانحراف معياري (0,92)، وبدرجة مرتفعة، والجدول (7) يوضح هذه النتائج.

الجدول (7): المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة ودرجات الاستجابة لفقرات مجال المؤهلات العلميّة والتّربويّة مرتّبة تنازليّاً حسب المتوسّطات الحسابيّة

الرّتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	2	تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثانية "ماجستير " في مجال التربية	4,79	0,45	مرتفعة جداً
2	3	تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الأولى "بكالوريوس" وبتقدير جيد كحد أدنى	4,68	0,46	مرتفعة جداً
3	1	تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثالثة "دكتوراه في مجال التربية	4,61	0,56	مرتفعة جداً
4	4	التحاق الإداري التربوي ببرنامج دراسي يؤهله للعمل الإداري	4,18	0,92	مرتفعة

رابعًا: مجال الخبرة في العمل

تبين من خلال المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة أنّ استجابات أفراد العيّنة على فقرات مجال الخبرة في العمل تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً؛ إذ احتلّت الفقرة (27) "الخبرة في التّعليم (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً) "بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,82)، وانحراف معياري (0,38) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، تلتها الفقرة (29) "الخبرة في العمل الإداري (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً)" بمتوسط حسابي (4,55)، وانحراف معياري (0,57) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، بينما احتلت بالمرتبة الثالثة فقرة (28) "الخبرة في الإدارة المدرسيّة (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً) بمتوسط حسابي (4,54)، وانحراف معياري (0,50) بدرجة مرتفعة جداً، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة

(30) "الخبرة في إدارة الشّؤون الفنيّة" بمتوسط حسابي (4,40)، وانحراف معيــاري (0,64)، وبدرجة استجابة مرتفعة، والجدول (8) يوضح هذه النتائج.

الجدول (8): المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة ودرجات الاستجابة لفقرات مجال الخبرة في العمل مرتّبة تنازليّاً حسب المتوسّطات الحسابيّة

الرّتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	27	الخبرة في التّعليم (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً)	4,82	0,38	مرتفعة جداً
2	29	الخبرة في العمل الإداري (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً)	4,55	0,57	مرتفعة جداً
3	28	الخبرة في الإدارة المدرسيّة (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً)	4,53	0,50	مرتفعة جداً
4	32	المشاركة في (النّدوات والدّورات والمؤتمرات)	4,44	0,49	مرتفعة
5	31	الخبرة في استخدام البرامج الحّاسوبية	4,41	0,49	مرتفعة
6	30	الخبرة في إدارة الشّؤون الفنيّة	4,40	0,64	مرتفعة

خامسًا: مجال الخصائص والسّمات الشّخصيّة

تبين من خلال المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة أنّ استجابات أفراد العيّنة علــى فقرات مجال الخصائص والسّمات الشّخصيّة تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً؛ إذ احتلّــت الفقرة (11) " المقدرة على التّفكير" بالمرتبة الأولى بمتوســط حــسابي (4,71)، وانحــراف معياري (0,69) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، تلتها الفقرة (12) " المقدرة على تعديل ســلوك العاملين" بمتوسط حسابي (4,67)، وانحراف معياري (0,59) وبدرجة استجابة مرتفعة جــداً،

بينما احتلت بالمرتبة الأخيرة فقرة (9) " تحمّل ضغوط العمل بمتوسط حسابي (4,28)، وانحراف معياري (0,65)، وبدرجة مرتفعة، والجدول (9) يوضح هذه النتائج.

الجدول (9) : المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة ودرجات الاستجابة لفقرات مجال الخصائص والسّمات الشّخصيّة مرتّبة تنازليّاً حسب المتوسّطات الحسابيّة

الرّتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	11	المقدرة على التّفكير	4,71	0,69	مرتفعة جداً
2	12	المقدرة على تعديل سلوك العاملين	4,67	0,59	مرتفعة جداً
3	13	الدّافعية نحو العمل الإداري التّربوي	4,63	0,56	مرتفعة جداً
4	6	سلامة الحواس (السّمع والبصر والنطق)	4,62	0,55	مرتفعة جداً
5	10	بُعد النّظر المستند إلى (الدّراية والتّبصر والفطنة واليقظة)	4,56	0,52	مرتفعة جداً
6	15	بناء علاقات إيجابيّة مع زملائه	4,46	0,50	مرتفعة
7	8	الحزم في ضبط الأمور	4,44	0,74	مرتفعة
8	14	ترتيب المهمّات حسب الأولويّات	4,42	0,49	مرتفعة
9	5	الاتّزان الانفعالي	4,36	0,64	مرتفعة
10	7	سلامة الجّسم من الإعاقات	4,34	0,70	مرتفعة
11	9	تحمّل ضغوط العمل	4,28	0,65	مرتفعة

سادساً: مجال التقويم

تبين من خلال المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة أنّ استجابات أفراد العيّنة على فقرات مجال الخبرة في العمل تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً؛ إذ احتلّت الفقرة (49) "مقدرة المدير على استخدام أساليب تقويم متنوعة للعاملين وذلك حسب تنوع (الأهداف والأنشطة)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,89)، وانحراف معياري (0,47)، وجاءت

بالمرتبة الأخيرة الفقرة (47) "المقدرة على تقييم البرامج " بمتوسط حسابي (4,18)، وانحراف معياري (1,19)، وبدرجة استجابة مرتفعة، والجدول (10) يوضح هذه النتائج.

الجدول (10): المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة ودرجات الاستجابة لفقرات مجال التقويم مرتّبة تنازليّاً حسب المتوسّطات الحسابيّة

الرّتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	49	مقدرة المدير على استخدام أساليب تقويم متنوعة للعاملين وذلك حسب تنوع (الأهداف والأنشطة)	4,89	0,47	مرتفعة جداً
2	48	مقدرة المدير على التّخطيط للبحوث الإجرائيّة بهدف تحسين العمليّات الإداريّة	4,65	0,79	مرتفعة جداً
3	50	مقدرة المدير على تشخيص جوانب القوة لدى العاملين والعمل على تنميتها	4,42	0,49	مرتفعة
4	51	مقدرة المدير على تشخيص جوانب الضعف لدى العاملين والعمل على تذليلها للرفع من مستوى العاملين.	4,39	0,48	مرتفعة
5	52	تشخيص حاجات العاملين التربويّة والصعوبات التي يواجهونها باستخدام أدوات تشخيص متنوعة	4,36	0,59	مرتفعة
6	47	المقدرة على تقييم البرامج	4,18	1,19	مرتفعة

سابعًا: طرائق الاختيار

تبين من خلال المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة أنّ استجابات أفراد العيّنة على فقرات مجال طرائق الاختيار تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً؛ إذ جاءت الفقرة (65) "بالرجوع للملف الشخصي واعتماد منجزاته" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,76)، وانحراف معياري (0,42)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (70) "ملاحظون أكفياء يقيّمون

مقدرة المدير على الإدارة الجيدة "بمتوسط حسابي (4,10)، وانحراف معياري (0,63) وبدرجة استجابة مرتفعة، والجدول (11) يوضح هذه النتائج.

الجدول (11): المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة ودرجات الاستجابة لفقرات مجال طرائق الاختيار مرتّبة تنازليّاً حسب المتوسّطات الحسابيّة

الرّتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	65	بالرجوع للملف الشخصي واعتماد منجزاته	4,76	0,42	مرتفعة جداً
2	74	باستخدام مقاييس الرتب	4,59	0,72	مرتفعة جداً
3	71	وفق معايير تربوية مطوّرة خاصة لهذا الغرض	4,53	0,89	مرتفعة جداً
4	66	بالاعتماد على المؤهل العلمي والخبرة والأقدمية	4,52	0,51	مرتفعة جداً
5	68	إجراء امتحان تحريري	4,51	0,60	مرتفعة جداً
6	75	عن طريق التسلسل الوظيفي	4,50	0,63	مرتفعة جداً
7	73	باستخدام تقديرات أبناء المجتمع المحلي	4,47	0,55	مرتفعة
8	67	باعتماد آخر ثلاثة تقارير سنوية بتقدير ممتاز	4,31	0,47	مرتفعة
9	72	باستخدام تقديرات الزملاء من العاملين في وزارة التربية والتعليم	4,19	0,84	مرتفعة
10	69	مقابلة شخصية تجريها لجنة مختصة	4,16	0,77	مرتفعة
11	70	ملاحظون أكفياء يقيّمون مقدرة المدير على الإدارة الجيدة	4,10	0,63	مرتفعة

ثامنًا: الكفايات

تبين من خلال المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة أنّ استجابات أفراد العيّنة على فقرات مجال الكفايات تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً، إذ احتلّت الفقرة (42) "الشّراكة مع

القطاع الخاص لإثراء بيئة العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,64)، وانحراف معياري (0,61) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، بينما احتلت في المرتبة الأخيرة الفقـرة (37) "مـساعدة العاملين على التّنميّة المهنيّة" بمتوسط حسابي (3,72)، وانحـراف معيـاري (1,03) بدرجـة مرتفعة، والجدول (12) يوضح هذه النتائج.

الجدول (12): المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة ودرجات الاستجابة لفقرات مجال الكفايات مرتّبة تنازليّاً حسب المتوسّطات الحسابيّة

الرّتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	42	الشّراكة مع القطاع الخاص لإثراء بيئة العمل	4,64	0,61	مرتفعة جداً
2	44	التّمكن من إتقان لغة أجنبيّة	4,61	0,52	مرتفعة جداً
3	43	المقدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل	4,50	0,56	مرتفعة جداً
4	34	إعداد خطّة عمل مناسبة (تراعي الإمكانات المتواجدة في البيئة(الماديّة والبشريّة)	4,41	0,63	مرتفعة
5	33	إدارة الوقت واستثماره بشكل جيّد	4,40	0,51	مرتفعة
6	40	إدارة الصّراع في العمل	4,39	0,66	مرتفعة
7	41	المقدرة على تطبيق نظام المساءلة في العمل	4,39	0,88	مرتفعة
8	46	**المشاركة في دراسات تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في جهاز العمل التربوي**	4,27	0,98	مرتفعة
9	39	رفع مستوى رضا العاملين عن عملهم بهدف زيادة دافعيّتهم	4,26	0,78	مرتفعة
10	45	إعداد الموازنة والأمور الماليّة	3,97	1,25	مرتفعة
11	36	المساهمة في وضع خطـط علاجيّـة قابلـة للتّنفيذ	3,96	0,73	مرتفعة

12	35	رسم السّياسات التي تتلاءم مع فلسفة التّربيّة وأهدافها	3,93	0,99	مرتفعة
13	38	دراسة المشكلات التّربويّة (المتعلقة بالعاملين والطّلبة) والعمل على حلّها	3,76	1,09	مرتفعة
14	37	مساعدة العاملين على التّنميّة المهنيّة	3,72	1,03	مرتفعة

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدَّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم لمجالات ومعايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لدرجات استجابة أفراد عيّنة الدّراسة على معايير اختيار مديري الإدارات العُليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنية من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى، تبعاً لاختلاف متغير الجنس ذكر، وأنثى ومتغير المؤهل العلمي دكتوراه، وماجستير، ودبلوم عالٍ، وبكالوريوس، ومتغير المسمّى الوظيفي مدير إدارة، ومدير مديرية، ومدير تربية وتعليم، ومدير الشّؤون التعليميّة والفنيّة، ومدير الشّؤون الإداريّة والماليّة، والجداول (13، 14، 15، 16، 17، 18) توضّح النتائج.

1- حسب متغير الجنس

تمّ حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة، ودرجة استجابة أفراد العيّنة على مجالات الدّراسة تبعاً لاختلاف متغير الجنس، وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ظاهرية في المتوسطات الحسابيّة في مجالات "المؤهلات الأساسيّة والتربويّة ،والخبرة في العمل، والكفايات، والتقويم، وطرائق الاختيار، أمّا الدرجة الكلية للمجال حصلت على متوسط حسابي (4,52) للذكور، و(4,65) للإناث، والجدول (13) يوضح هذه النتائج ، ولفحص دلالة الفروقات تمّ استخدام اختبار (ت) t-test الموضّح في الجدول (14).

الجدول (13): المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والدّرجة الكليّة ودرجات الاستجابة لمجالات معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة حسب متغيّر الجّنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
المؤهلات العلمية والتربوية	ذكر	136	4,57	0,38	مرتفعة جدّ
	أنثى	18	4,51	0,34	مرتفعة جداً
الخصائص والسمات الشخصية	ذكر	136	4,50	0,17	مرتفعة جداً
	أنثى	18	4,46	0,36	مرتفعة جداً
المهارات الأساسية والتربوية	ذكر	136	4,76	0,21	مرتفعة جداً
	أنثى	18	4,84	0,26	مرتفعة جداً
الخبرة في العمل	ذكر	136	4,50	0,31	مرتفعة جداً
	أنثى	18	4,65	0,38	مرتفعة جداً
الكفايات	ذكر	136	4,17	0,29	مرتفعة
	أنثى	18	4,65	0,28	مرتفعة جداً
التقويم	ذكر	136	4,46	0,28	مرتفعة
	أنثى	18	4,57	0,32	مرتفعة جداً
الأخلاق	ذكر	136	4,86	0,23	مرتفعة جداً
	أنثى	18	4,77	0,26	مرتفعة جداً
طرائق الاختيار	ذكر	136	4,39	0,27	مرتفعة
	أنثى	18	4,61	0,34	مرتفعة جداً

الدّرجة الكليّة	ذكر	136	4,52	0,13	مرتفعة جداً
	أنثى	18	4,65	0,25	مرتفعة جداً

- **لفحص دلالة الفروق تمّ استخدام اختبار (ت) t-test :**

تبين من خلال نتائج اختبار(ت) لمعرفة دلالة الفروق بين درجة استجابات أفراد عيّنة الدّراسة لمعايير الاختيار حسب متغيّر الجنس أنّه توجد فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة في مجاليّ الكفايات، وطرائق الاختيار لصالح الإناث إذ بلغ المتوسط الحسابي في مجال الكفايات عند الإناث (4,65) بينما بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور في نفس المجال (4,17)، أما في مجال طرائق الاختيار فبلغ المتوسط الحسابي عند الإناث (4,61)، بينما بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور في نفس المجال (4,39)، والجدول (14) يوضح هذه النتائج.

الجدول (14): نتائج اختبار "ت" لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد عيّنة الدّراسة على معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة تبعا لاختلاف متغير الجنس

المجالات	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي
المؤهلات العلمية والتربوية	0,60	152	0,54	4,56
الخصائص والسمات الشخصية	0,82	152	0,41	4,49
المهارات الأساسية والتربوية	1,51-	152	0,13	4,77
الخبرة في العمل	1,86-	152	0,06	4,50
الكفايات	6,60-	152	*0,00	4,23
التقويم	1,45 -	152	0,14	4,47

الأخلاق	1,6	152	0,11	4,58
طرائق الاختيار	3,12 -	152	*0,02	4,42
الدرجة الكلية	3,41 -	152	*0,001	4,53

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)**

2- حسب متغيّر المؤهل العلمي

تمّ حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة، ودرجة استجابة أفراد العيّنة علـــى مجالات الدّراسة تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي، وأظهرت النتائج أنّ هناك فروقاً ظاهرية في المتوسطات الحسابيّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة حسب متغير المؤهل العلمي دكتــوراه، وماجستير، ودبلوم عالٍ ، وبكالوريوس،الموضح في الجــدول (15)، ولفحــص الفــروق فـــي استجابات أفراد العيّنة تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحـــادي (One –Way ANOVA) والجدول (16) يوضح التفاصيل.

الجدول (15): المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة ودرجات الاستجابة والدّرجة الكليّة لمجالات معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة حسب متغيّر المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
المؤهلات العلمية والتربوية	دكتوراه	37	4,45	0,40	مرتفعة جداً
	ماجستير	75	4,63	0,35	مرتفعة جداً
	دبلوم عالٍ	35	4,55	0,37	مرتفعة جداً
	بكالوريوس	7	4,42	0,34	مرتفعة
الخصائص والسّمات الشّخصيّة	دكتوراه	37	4,48	0,23	مرتفعة
	ماجستير	75	4,51	0,20	مرتفعة جداً

	دبلوم عالٍ	35	4,47	0,18	مرتفعة
	بكالوريوس	7	4,50	0,14	مرتفعة جداً
المهارات الأساسيّة والتّربويّة	دكتوراه	37	4,81	0,20	مرتفعة جداً
	ماجستير	75	4,78	0,22	مرتفعة جداً
	دبلوم عالٍ	35	4,72	0,25	مرتفعة جداً
	بكالوريوس	7	4,67	0,22	مرتفعة جداً
الخبرة في العمل	دكتوراه	37	4,59	0,33	مرتفعة جداً
	ماجستير	75	4,52	0,30	مرتفعة جداً
	دبلوم عالٍ	35	4,50	0,32	مرتفعة جداً
	بكالوريوس	7	4,23	0,39	مرتفعة
الكفايات	دكتوراه	37	4,33	0,36	مرتفعة
	ماجستير	75	4,21	0,32	مرتفعة
	دبلوم عالٍ	35	4,14	0,26	مرتفعة
	بكالوريوس	7	4,22	0,37	مرتفعة
التقويم	دكتوراه	37	4,54	0,28	مرتفعة جداً
	ماجستير	75	4,48	0,29	مرتفعة
	دبلوم عالٍ	35	4,42	0,29	مرتفعة
	بكالوريوس	7	4,42	0,33	مرتفعة
الأخلاق	دكتوراه	37	**4,87**	**0,16**	مرتفعة جداً
	ماجستير	75	**4,86**	**0,23**	مرتفعة جداً
	دبلوم عالٍ	35	**4,84**	**0,25**	مرتفعة جداً

	بكالوريوس	7	4,72	0,42	مرتفعة جداً
طرائق الاختيار	دكتوراه	37	4,43	0,29	مرتفعة
	ماجستير	75	4,42	0,29	مرتفعة
	دبلوم عالٍ	35	4,39	0,27	مرتفعة
	بكالوريوس	7	4,41	0,25	مرتفعة
الدرجة الكلية	دكتوراه	37	4,57	0,16	مرتفعة جداً
	ماجستير	75	4,54	0,15	مرتفعة جداً
	دبلوم عالٍ	35	4,50	0,15	مرتفعة جداً
	بكالوريوس	7	4,46	0,08	مرتفعة

- **فحص الفروق في استجابات أفراد العيّنة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA)**

تبين من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في درجات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة لمعايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتّعليم الأردنية، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تُعزى لمـؤهلاتهم العلميّـة، والجدول (16) يوضح هذه النتائج.

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدّراسة على معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهلات العلميّة والتّربويّة	بين المجموعات	0,984	3	0,328	2,344	0,075
	الخطأ	20,99	150	0,140		
	المجموع	21,9	153			
الخصائص والسمات الشخصية	بين المجموعات	0,044	3	0,015	0,345	0,793
	الخطأ	6,398	150	0,043		
	المجموع	6,442	153			
المهارات الأساسية والتربوية	بين المجموعات	0,213	3	0,071	1,400	0,245
	الخطأ	7,609	150	0,051		
	المجموع	7,822	153			
الخبرة في العمل	بين المجموعات	0,794	3	0,265	2,560	0,057
	الخطأ	15,508	150	0,103		
	المجموع	16,302	153			
الكفايات	بين المجموعات	0,667	3	0,222	2,116	0,101
	الخطأ	15,767	150	0,105		
	المجموع	16,434	153			
التقويم	بين المجموعات	0.265	3	0,088	1,020	0,386
	الخطأ	12,976	150	0,087		
	المجموع	13,240	153			
الأخلاق	بين المجموعات	0,142	3	0,047	0,851	0,468

	الخطأ	8,321	150	0,055		
	المجموع	8,462	153			
طرائق الاختيار	بين المجموعات	0,031	3	0,010	0,122	0,947
	الخطأ	12,759	150	0,085		
	المجموع	12,790	153			
الدّرجة الكليّة	بين المجموعات	0,132	3			
	الخطأ	3,681	150	0,044	1,787	0,152
	المجموع	3,812	153	0,025		

3- حسب متغير المسمّى الوظيفي

تمّ حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة، ودرجة استجابة أفراد العيّنة على مجالات الدّراسة تبعاً لاختلاف متغير المسمّى الوظيفي، وأظهرت النتائج أنّ هناك فروقاً ظاهرية في المتوسّطات الحسابيّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة حسب متغير المسمى الوظيفي (مدير إدارة، مدير مديريّة، مدير تربيّة وتعليم، مدير شؤون إداريّة وماليّة، مدير شؤون تعليميّة وفنيّة) الموضحة في الجدول (17)، ولفحص الفروق في استجابات أفراد العيّنة تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA) كما في الجدول (18).

الجدول (17): المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة ودرجات الاستجابة والدّرجة الكليّة لمجالات معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة حسب متغيّر المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
المؤهلات العلمية والتربوية	مدير إدارة	13	4,55	0,38	مرتفعة جداً
	مدير مديرية	42	4,54	0,35	مرتفعة جداً
	مدير تربية وتعليم	34	4,49	0,41	مرتفعة

	مدير شؤون إدارية ومالية	32	4,60	0,37	مرتفعة جداً
	مدير شؤون تعليميّة وفنيّة	33	4,62	0,38	مرتفعة جداً
الخصائص والسمات الشخصية	مدير إدارة	13	4,52	0,32	مرتفعة جداً
	مدير مديرية	42	4,44	0,23	مرتفعة
	مدير تربية وتعليم	34	4,51	0,12	مرتفعة جداً
	مدير شؤون إدارية ومالية	32	4,49	0,19	مرتفعة
	مدير شؤون تعليميّة وفنيّة	33	4,53	0,17	مرتفعة جداً
المهارات الأساسية والتربوية	مدير إدارة	13	4,47	0,31	مرتفعة
	مدير مديرية	42	4,76	0,27	مرتفعة جداً
	مدير تربية وتعليم	34	4,76	0,20	مرتفعة جداً
	مدير شؤون إدارية ومالية	32	4,80	0,15	مرتفعة جداً
	مدير شؤون تعليميّة وفنيّة	33	4,77	0,20	مرتفعة جداً
الخبرة في العمل	مدير إدارة	13	4,53	0,42	مرتفعة جداً
	مدير مديرية	42	4,52	0,36	مرتفعة جداً
	مدير تربية وتعليم	34	4,43	0,29	مرتفعة
	مدير شؤون إدارية ومالية	32	4,58	0,30	مرتفعة جداً
	مدير شؤون تعليميّة وفنيّة	33	4,54	0,29	مرتفعة جداً
الكفايات	مدير إدارة	13	4,48	0,39	مرتفعة
	مدير مديرية	42	4,33	0,33	مرتفعة
	مدير تربية وتعليم	34	4,09	0,19	مرتفعة
	مدير شؤون إدارية ومالية	32	4,20	0,32	مرتفعة

	مدير شؤون تعليميّة وفنيّة	33	4,16	0,31	مرتفعة
التقويم	مدير إدارة	13	4,51	0,34	مرتفعة جداً
	مدير مديرية	42	4,52	0,25	مرتفعة جداً
	مدير تربية وتعليم	34	4,39	0,23	مرتفعة
	مدير شؤون إدارية ومالية	32	4,47	0,33	مرتفعة
	مدير شؤون تعليميّة وفنيّة	33	4,49	0,23	مرتفعة
الأخلاق	مدير إدارة	13	4,75	0,33	مرتفعة جداً
	مدير مديرية	42	4,74	0,32	مرتفعة جداً
	مدير تربية وتعليم	34	4,92	0,17	مرتفعة جداً
	مدير شؤون إدارية ومالية	32	4,89	0,12	مرتفعة جداً
	مدير شؤون تعليميّة وفنيّة	33	4,93	0,08	مرتفعة جداً
طرائق الاختيار	مدير إدارة	13	4,51	0,40	مرتفعة جداً
	مدير مديرية	42	4,50	0,34	مرتفعة جداً
	مدير تربية وتعليم	34	4,33	0,14	مرتفعة
	مدير شؤون إدارية ومالية	32	4,42	0,23	مرتفعة
	مدير شؤون تعليميّة وفنيّة	33	4,36	0,29	مرتفعة
الدّرجة الكليّة	مدير إدارة	13	4,58	0,27	مرتفعة جداً
	مدير مديرية	42	4,54	0,18	مرتفعة جداً
	مدير تربية وتعليم	34	4,49	0,09	مرتفعة
	مدير شؤون إدارية ومالية	32	4,55	0,12	مرتفعة جداً
	مدير شؤون تعليميّة وفنيّة	33	4,54	0,13	مرتفعة جداً

- لفحص الفروق في استجابات أفراد العيّنة تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA)

يتبين من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروقات في درجة استجابات أفراد عيّنة الدّراسة لمجالات اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتّعليم الأردنية حسب متغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات باستثناء مجاليّ الكفايات والأخلاق؛ إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة كما في الجدول (18)، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما موضّح في الجدولين (19، 20).

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدّراسة على معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية حسب متغير المسمّى الوظيفي

المجالات		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهلات العلمية والتربوية	بين المجموعات	0.359	4	0,90	0,616	0,650
	الخطأ	21,617	149	0,145		
	المجموع	21,976	153			
الخصائص والسمات الشخصية	بين المجموعات	0,192	4	0,048	1,145	0,338
	الخطأ	6,250	149	0,42		
	المجموع	6,442	153			
المهارات الأساسية والتربوية	بين المجموعات	0,56	4	0,014	0,270	0,897
	الخطأ	7,766	149	0,052		
	المجموع	7,822	153			

الخبرة في العمل	بين المجموعات	0,393	4	0,098	0,920	0,454
	الخطأ	15,909	149	107		
	المجموع	16,302	153			
الكفايات	بين المجموعات	2,156	4	0,539	5,624	•0,000
	الخطأ	14,278	149	0,096		
	المجموع	16,434	153			
التقويم	بين المجموعات	0,380	4	0,095	1,099	0,359
	الخطأ	12,861	149	0,086		
	المجموع	13,240	153			
الأخلاق	بين المجموعات	1,082	4	0,271	5,463	•0,000
	الخطأ	7,380	149	0,050		
	المجموع	8,462	153			
طرائق الاختيار	بين المجموعات	0,707	4	0,177	2,180	0,074
	الخطأ	12,083	149	0,081		
	المجموع	12,790	153			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0,101	4	0,025	1,016	0,401
	الخطأ	3,711	149	0,025		
	المجموع	3,812	153			

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على مجال الكفايات حسب متغير المسمى الوظيفي

أفرزت نتائج تحليل البيانات أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائيّة بين متوسط استجابات عيّنة مدير تربيّة وتعليم من جهة ومتوسط استجابات عيّنة مدير إدارة من جهة أخرى لصالح استجابات مدير إدارة، وكذلك بين متوسط استجابات عيّنة مدير تربية وتعليم من جهة ومتوسط

استجابات عيّنة مدير مديرية من جهة أخرى لصالح مدير مديرية ، ووجود فروق بين متوسط استجابات عيّنة مدير شؤون تعليمية وفنية من جهة، ومتوسط استجابات عيّنة مدير إدارة من جهة أخرى ولصالح مدير إدارة حسب متغير المسمّى الوظيفي، والجدول (19) يوضح هذه النتائج.

الجدول (19): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على مجال الكفايات حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير إدارة	مدير مديرية	مدير تربية وتعليم	مدير شؤون إدارية وماليّة
مدير مديرية	.15398			
مدير تربية وتعليم	.39657*	.24260*		
مدير شؤون إدارية ومالية	.28142	.12744	-.11515	
مدير شؤون تعليميّة وفنية	.32884*	.17486	-.06774	.04742

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على مجال الأخلاق حسب متغيّر المسمّى الوظيفي

أفرزت نتائج تحليل البيانات أنَّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائيّة بين متوسط استجابات عينة مدير تربيّة وتعليم من جهة ومتوسط استجابات عينة مدير مديريّة من جهة أخرى ولصالح مديري تربيّة وتعليم، وكذلك بين متوسط استجابات عيّنة مدير شؤون تعليميّة وفنيّة من جهة ومتوسط استجابات عيّنة مدير مديرية من جهة أخرى ولصالح مدير الشؤون التعليميّة والفنيّة، والجدول (20) يوضح هذه النتائج.

الجدول (20): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على مجال الأخلاق حسب متغيّر المسمّى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير إدارة	مدير مديرية	مدير تربية وتعليم	مدير شؤون إدارية ومالية
مدير مديرية	.00595			
مدير تربية وتعليم	-.17647	-.18242*		
مدير شؤون إدارية وماليّة	-.14063	-.14658	.03585	
مدير شؤون تعليميّة وفنيّة	-.18434	-.19030*	-.00787	-.04372

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

السؤال الرّابع: ما المعايير المقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة ؟

تبين أنّ درجات استجابات عيّنة الدراسة من مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم مدير إدارة، ومدير مديريّة، ومدير تربية وتعليم، ومدير شؤون تعليميّة وفنية، ومدير شؤون إداريّة وماليّة مرتفعة لجميع المجالات، إذ بلغ المتوسط الحسابي في مجال الأخلاق (4,85)، وفي مجال المهارات الأساسية والتربوية (4,77)، وفي مجال المؤهلات العلمية والتربوية (4,56)، وفي مجال الخبرة في العمل (4,50)، أما في مجال الخصائص والسمات الشخصية بلغ المتوسط الحسابي (4,49)، وفي مجال التقويم (4,47)، وفي مجال طرائق الاختيار (4,42)، بينما في مجال الكفايات بلغ المتوسط الحسابي (4,23)، كما انه يوجد ارتباط بين كل فقرة مع مجالها (معاملات التمييز)، وجاءت المجالات والمعايير على النحو الآتي:

أولًا : معيار الأخلاق

- التعامل بأمانة مع العاملين.
- الحرص على تحقيق العدالة في تعامله مع العاملين.
- الواقعية في مواجهة تحديات العمل.
- المحافظة على سرية بيانات العاملين.
- الحرص على الدقة في العمل.
- الإيمان بأهمية رسالة التربية والتعليم وفلسفتها.
- القدوة لغيره من العاملين.
- احترام الزملاء في العمل.
- الحماس للعمل والانتماء إليه.
- تقديم النصح للزملاء.
- القيام بالعمل بإخلاص.
- المصداقية: السعي الحثيث إلى تحقيق المرامي والأهداف، بعيدا عن ممارسات الغش والتحايل.

ثانيًا: معيار المهارات الأساسية والتربوية

- المقدرة على حل المشكلات.
- اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- التخطيط لنجاح رؤية التربية ورسالتها وأهدافها.
- إعداد المحاضر الإدارية (الرسمية وغير الرسمية) .
- المقدرة على كتابة التقارير.
- إعداد البحوث العلمية في مجال العمل (التعليمي والتربوي) .
- رؤية شبكة علاقات العمل.
- إدارة الاجتماعات بطريقة فاعلة تسهم في تحقيق الأهداف.
- الوعي بالواقع التربوي (التحديات، والمشكلات، وسبل التعامل).
- الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين لتعزيز التوافق المهني بينهم.
- تعزيز الانتماء لدى العاملين لتوفير مناخات عمل صحية.

ثالثاً: معيار المؤهلات العلميّة والتربوية

- تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الأولى "بكالوريوس" وبتقدير جيد كحد أدنى.
- تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثانية "ماجستير " في مجال التربية كحد أدنى.
- تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثالثة "دكتوراه في مجال التربية.
- التحاق الإداري التربوي ببرنامج دراسي يؤهله للعمل الإداري .

رابعاً:معيار الخبرة في العمل

- الخبرة في التعليم (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً).
- الخبرة في الإدارة المدرسية (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً).
- الخبرة في العمل الإداري (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً).
- الخبرة في إدارة الشؤون الفنية.
- الخبرة في استخدام البرامج الحاسوبية.
- المشاركة في الندوات والدورات والمؤتمرات.

خامسًا: معيار الخصائص السمات الشخصية

- الاتزان الانفعالي.
- سلامة الحواس (السمع والبصر والنطق).
- سلامة الجسم من الإعاقات.
- الحزم في ضبط الأمور.
- تحمل ضغوط العمل.
- بُعد النظر المستند إلى (الدراية والتبصر والفطنة واليقظة).
- المقدرة على التفكير.
- المقدرة على تعديل سلوك العاملين.
- الدافعية نحو العمل الإداري التربوي
- ترتيب المهمات حسب الأولويات.
- بناء علاقات إيجابية مع زملائه.

سادساً : معيار التقويم

- المقدرة على تقييم البرامج.
- مقدرة المدير على التخطيط للبحوث الإجرائية بهدف تحسين العمليات الإدارية.
- مقدرة المدير على استخدام أساليب تقويم متنوعة للعاملين، وذلك حسب تنوع الأهداف والنشاطات.
- مقدرة المدير على تشخيص جوانب القوة لدى العاملين والعمل على تنميتها.
- مقدرة المدير على تشخيص جوانب الضعف لدى العاملين والعمل على تذليلها للرفع من مستوى العاملين.
- تشخيص حاجات ومطالب العاملين التربوية والصعوبات التي يواجهونها باستخدام أدوات تشخيص متنوعة.

سابعًا : معيار طرائق الاختيار

- بالرجوع إلى الملف الشخصي واعتماد منجزاته.
- بالاعتماد على المؤهل العلمي والخبرة والأقدمية.

- باعتماد آخر ثلاثة تقارير سنوية بتقدير ممتاز.

- إجراء امتحان تحريري.
- مقابلة شخصية تجريها لجنة مختصة.
- ملاحظون أكفياء يقيّمون مقدرة المدير على الإدارة الجيدة.
- وفق معايير تربوية مطوّرة خاصة لهذا الغرض.
- باستخدام تقديرات الزملاء من العاملين في وزارة التربية والتعليم.
- باستخدام تقديرات أبناء المجتمع المحلي.
- عن طريق استخدام مقاييس الرتب.
- عن طريق التسلسل الوظيفي.

ثامنًا: معيار الكفايات

- إدارة الوقت واستثماره بشكل جيد.
- إعداد خطة عمل مناسبة تراعي الإمكانات (المادية والبشرية)المتواجدة في البيئة .
- رسم السياسات التي تتلاءم مع فلسفة التربية وأهدافها.
- الإسهام في وضع خطط علاجية قابلة للتنفيذ.
- مساعدة العاملين على التنمية المهنية.
- دراسة المشكلات التربوية المتعلقة(بالعاملين والطلبة) والعمل على حلها.
- رفع مستوى رضا العاملين عن عملهم؛ بهدف زيادة دافعيتهم.
- إدارة الصراع في العمل.
- المقدرة على تطبيق نظام المساءلة في العمل.
- الشراكة مع القطاع الخاص لإثراء بيئة العمل.
- المقدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل.
- التمكن من إتقان لغة أجنبية.
- إعداد الميزانية والأمور المالية.
- المشاركة في دراسات تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في جهاز العمل التربوي.

وللتأكد من المعايير المقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة، تمّ إجراء التحليل العاملي (Factor Analysis) باستخدام تحليل المكونات الرئيسة لفقرات كل مجال من مجالات المقياس الثمانيّة، وبعد إجراء التحليل العاملي فإنه لم يتم فرز المجالات نظرا لانّ استجابات أفراد العينة كانت مرتفعة ومرتفعة جدا، وأشارت النتائج أنّ معظم الفقرات تساهم في بناء العوامل (المجالات) على نحو مميز، وللتأكد من ارتباط كل فقرة بمجالها تمَّ استخراج معاملات التمييز لكل المجالات باستخدام صدق البناء، وإيجاد معاملات الارتباط (Correlations)، وقياس درجة ارتباط كلّ فقرة بمجالها ، واستخراج الدّلالة الإحصائية لكل فقرة، والجداول (21 – 28) توضح التفاصيل.

1- المجال الأول : المؤهلات العلميّة والتّربويّة

تمَّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وبما أنَّ الارتباط ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، فميزت الفقرة على أساس أنها مرتبطة بالمجال، والجدول (21) يوضح هذه النتائج.

الجدول: (21) نتائج معاملات الارتباط بين مجال المؤهلات العلميّة والتّربويّة والفقرات التي تنتمي إليه ومستوى الدلالة الإحصائيّة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدّلالة
1	0,66	0,000
2	0,82	0,000
3	0,81	0.000
4	0,37	0,000

2- المجال الثاني: الخصائص والسّمات الشّخصيّة

تمّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وبما أنّ الارتباط ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، فميزت الفقرة على أساس أنها مرتبطة بالمجال، والجدول (22) يوضح هذه النتائج.

الجدول: (22) نتائج معاملات الارتباط بين مجال الخصائص والسّمات الشّخصيّة والفقرات التي تنتمي إليه ومستوى الدلالة الإحصائيّة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدّلالة
5	0,70	0,000
6	0,60	0,000
7	0,51	0,000
8	0,60	0,000
9	0,71	0,000
10	0,66	0,000
11	0,68	0,000
12	0,72	0,000
13	0,76	0,000
14	0,75	0,000
15	0,70	0,000

3- المجال الثالث: المهارات الأساسيّة والتّربويّة

تمّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وبما أنَّ الارتباط ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، فميزت الفقرة على أساس أنها مرتبطة بالمجال، والجدول (23) يوضح هذه النتائج.

الجدول: (23) نتائج معاملات الارتباط بين مجال المهارات الأساسيّة والتربويّة والفقرات التي تنتمي إليه ومستوى الدلالة الإحصائيّة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدّلالة
16	0,68	0,000
17	0,68	0,000
18	0,73	0,000
19	0,67	0,000
20	0,74	0,000
21	0,62	0,000
22	0,68	0,000
23	0,72	0,000
24	0,75	0,000
25	0,72	0,000
26	0,70	0,000

3- المجال الرّابع: الخبرة في العمل

تمَّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وبما أنَّ الارتباط ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، فميزت الفقرة على أساس أنها مرتبطة بالمجال، والجدول (24) يوضح هذه النتائج.

الجدول: (24) نتائج معاملات الارتباط بين مجال الخبرة في العمل والفقرات التي تنتمي إليه ومستوى الدلالة الإحصائيّة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدّلالة
27	0,72	0,000
28	0,79	0,000
29	0,74	0,000
30	0,75	0,000
31	0,64	0,000
32	0,62	0,000

4- المجال الخامس: الكفايات

تمَّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وبما أنَّ الارتباط ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، فميزت الفقرة على أساس أنها مرتبطة بالمجال، والجدول (25) يوضح هذه النتائج.

الجدول: (25) نتائج معاملات الارتباط بين مجال الكفايات والفقرات التي تنتمي إليه ومستوى الدلالة الإحصائيّة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدّلالة
33	0,58	0,000
34	0,73	0,000
35	0,73	0,000
36	0,71	0,000
37	0,69	0,000
38	0,65	0,000
39	0,75	0,000
40	0,69	0,000
41	0,68	0,000
42	0,68	0,000
43	0,63	0,000
44	0,61	0,000
45	0,68	0,000
46	0,72	0,000

5- المجال السّادس: التّقويم

تمَّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وبما أنَّ الارتباط ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، فميزت الفقرة على أساس أنها مرتبطة بالمجال، والجدول (26) يوضح هذه النتائج.

الجدول: (26) نتائج معاملات الارتباط بين مجال التّقويم والفقــرات التــي تنتمــي إليــه ومستوى الدلالة الإحصائيّة

مستوى الدّلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0,000	0,68	47
0,000	0,77	48
0,000	0,82	49
0,000	0,82	50
0,000	0,76	51
0,000	0,77	52

6- المجال السّابع: الأخلاق

تمّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وبما أنّ الارتباط ذو دلالة إحصائيّة عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، فميزت الفقرة على أسـاس أنهـا مرتبطة بالمجال، والجدول (27) يوضح هذه النتائج.

الجدول: (27) نتائج معاملات الارتباط بين مجال الأخلاق والفقرات التي تنتمي إليه ومستوى الدلالة الإحصائيّة

مستوى الدّلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0,000	0,63	53
0,000	0,66	54
0,000	0,77	55
0,000	0,76	56
0,000	0,74	57

0,000	0,79	58
0,000	0,80	59
0,000	0,83	60
0,000	0,82	61
0,000	0,66	62
0,000	0,79	63
0,000	0,75	64

7- المجال الثّامن: طرائق الاختيار

تمَّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وبما أنَّ الارتباط ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، فميزت الفقرة على أساس أنها مرتبطة بالمجال، والجدول (28) يوضح هذه النتائج.

الجدول: (28) نتائج معاملات الارتباط بين مجال طرائق الاختيار والفقرات التي تنتمي إليه ومستوى الدلالة الإحصائيّة

مستوى الدّلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0,000	0,44	65
0,000	0,54	66
0,000	0,68	67
0,000	0,60	68
0,000	0,53	69
0,000	0,59	70
0,000	0,58	71

0,000	0,59	72
0,000	0,71	73
0,000	0,75	74
0,000	0,59	75

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

هدف هذا الفصل إلى تفسير ومناقشة أهم النّتائج التي أسفرت عنها الدّراسة، وتقديم عدد من التوصيات بناء على تلك النتائج، وتسهيلا لتفسيرها ومناقشتها قامت الباحثة بتناول كلّ سؤال على حدة ومقارنته بالدّراسات السّابقة.

مناقشة السّؤال الأوّل : ما المعايير المستخدمة حالياً في اختيار مديري الإدارات العُليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة؟ وما مجالاتها؟

بعد مراجعة الوثائق الرسمية، والأدب السّابق المرتبط بالموضوع ومن خلال الشروط التي حددها قانون التربية والتعليم ، وهي المؤهل العلمي؛ إذ يشترط الشهادة الجامعية الأولى، والمقابلات الشّخصية، وسنوات الخبرة، والتقرير لآخر سنتين، وإجراء اختبار لمدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون الإدارية والمالية، يتبين من خلال هذه الشروط أنّ التركيز في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى ينصب على الشهادة الجامعية الأولى، وسنوات الخبرة، وإجراء امتحان تحريري ومقابلة لبعض الفئات، بينما بعضها الآخر لا يجرى لها امتحان ومقابلة، إنما يعبأ الشاغر حسب التسلسل الوظيفي على الأغلب.

وتحقيقا لهدف الدراسة الأول، وهو تحديد المعايير المستخدمة حالياً في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى، فقد تمّ الرجوع إلى الوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، وتحليل استجابات القيادات التربوية التي أجريت معها مقابلة شخصية، وتعرّف المعايير المعمول بها حالياً في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت تبين أنها شروط ثابتة تستخدم لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى : المؤهل العلمي ، والمقابلات الشخصية، وسنوات الخبرة، والتقرير لآخر سنتين، واختبار تحريري، وقد تطابقت آراء القيادات التربوية مع ما أشار إليه حمايل في دراسته التي تؤكد اعتماد المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الاختيار وترى الباحثة أنها غير كافية لاختيار المديرين التربويين، إذ إن هناك معايير يجب أن تراعى وتؤخذ بعين الاعتبار ليتسنى اختيار المديرين بموضوعية

ودقة، ويملكون مجموعة كفاءات، ومهارات، وسمات معينة، مما ينعكس ذلك علـــى الأداء فـــي العمل، ويحقق رؤية المؤسسة.

أمّا فيما يخص المجالات بعد مراجعة الأدب السابق المتعلق بمعايير الاختيـــار، والنمـــاذج العالمية والعربية فقد تم تحديد ثمانية مجالات رئيسة للاختيار هي الأخلاق، والمهارات الأساسية والتربوية والمؤهلات العلمية والتربوية، والخبرة في العمل، والخصائص والسمات الشخـــصية، والتقويم، وطرائق الاختيار، والكفايات، التي تم اقتراحها لتكون المعايير الرئيسة للاختيار فـــي هذه الدراسة، كما الآتي:

الأخـــلاق: تناول هذا الجزء أهم معيار في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى بل لجميـــع الأفراد وعلى اختلاف أجناسهم ومستوياتهم وشرائعهم هو الأخلاق، تعد الأخلاق والقيم معـــايير مهمة لا بد أن يتحلى بها الجميع، وخاصة من لهم تأثير سواء مباشر أم غير مباشر في العاملين، فالأمانة والصدق والعدالة والاحترام وغيرها معايير أخلاقية تنادي بها جميع الأديـــان لحمايـــة الإنسان والحفاظ على كرامته، والأهم كسب مرضاة الله عز وجل،

المهارات الأساسية والتربويـــة: تناول هذا الجزء أهم المهارات الأساسيّة والتربويـــة الواجـــب توافرها عند مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنيـــة؛ لأن إتقـــان المهارات أساس في تقدم التربويين، وسعيهم الدؤوب إلى تحقيق أهـــداف المؤســـسة التربويـــة، خاصة وأنها تتعامل مع العديد من المدخلات البشرية والمادية والتي يفترض أن يكون التعامـــل على نحو ناجح وفعّال،

المؤهلات العلمية والتربوية: تناول هذا الجزء المؤهلات العلميّة والتربويّة لِما لها أهمية عنـــد اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ إذ سلطت الدّراسة الضوء على اهمية امتلاك المدير الإداري التربوي في الإدارات العليـــا والوســـطى مـــؤهلات علمية في مجال تخصص ما، ليزود الإداري التربوي معارف ومهارات جديـــدة يـــستفاد فـــي تطبيقها في المؤسسة التربوية.

الخبرة في العمل: تناول هذا الجزء أهمية امتلاك التربوي خبرة التربوية؛ إذ تعد الخبرة معيارًا مهما في الاختيار، خاصة وأن الإداري يمر بمراحل عمل متعددة ومتنوعة يملك من خلالها معارف ومهارات جيدة، ويستطيع تعرّف المشكلات التي تواجه المؤسسات التربوية ومواجهتها، ومن ثمّ بحكم الخبرة العملية والتربوية يكون لديه المقدرة على إيجاد مجموعة من الأبدال لحل هذه المشكلات،

الخصائص والسّمات الشّخصية: تناول هذا الجزء الجوانب المتعلقة بالسّمات والخاصيّات الواجب توافرها عند مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، والتي لا بدّ أن تؤخذ بالحسبان عند اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، فإنّ وزارة التربية والتعليم مسؤولة عن تربيّة الأجيال تربية" صالحة، وترسم السياسات، وتقوم على التخطيط، والتنظيم ،يفترض أن تمتلك خاصيات جيدة، لها المقدرة على تحقيق رؤية الوزارة وأهدافها.

التقويم : تناول هذا الجزء موضوعًا غاية في الأهمية، وهو التقويم الذي يقف على جميع الجوانب التي تمر بها المؤسسة التربوية، كالجوانب الإيجابية والعمل على تنميتها، والجوانب السلبية والعمل على تذليلها، بغرض إصدار الحكم واتخاذ القرار الجيد، لنجاح المؤسسة وتطويرها،

طرائق الاختيار: تناول هذا الجزء الطرائق المتبعة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم؛ إذ تمّ اقتراح مجموعة من طرائق الاختيار؛ إذ كلما تنوعت الأساليب والطرائق المتّبعة في الاختيار، واستخدمت بطريقة موضوعية، أفرزت قادة يملكون المقدرة على أداء عملهم بإخلاص، ويحققون أهداف المؤسسة وغاياتها النبيلة،

الكفايات: تناول هذا الجزء أهمية امتلاك الإداري مجموعة من المهارات والسلوكات والمعارف وتوظيفها على نحو فعال في المؤسسة التربوية؛ إذ تعد الكفايات معيارًا ذا أهمية عالية خاصة وأنّ هذه القيادات تقوم بإصدار الأحكام ،واتخاذ القرارات، ورسم السياسيات، واستشراف المستقبل كان لا بدّ من امتلاكها كفايات مهمة لنجاح العمل، وتحقيق الأهداف والمرامي،

إنّ هذه المجالات تسهم في اختيار الأفراد والقيادات التربوية؛ لأن هذه الفئة تسهم في تطوير العملية التعليمية التعلميّة، وتطوير الكوادر البشرية ، والإصلاح التربوي، مما ينعكس ذلك إيجابا على مخرجات التعليم، فيؤدي إلى تطور المجتمع ونموه في ظل المستجدات العالمية السريعة.

مناقشة السؤال الثاني: ما المعايير المناسبة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى؟

تبين من خلال مراجعة ما توصلت إليه الدراسة بعد تحليل إجابات العينة أنَّ استجابات مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية ودرجة مناسبة المعايير من وجهة نظرهم كانت مرتفعة لجميع المجالات، مما يشير إلى أن مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم قد أعطوا درجات استجابة مرتفعة لجميع المجالات الثمانية كمعايير من معايير الاختيار، الأمر الذي يعكس وجود رغبة عند مديري الإدارات العليا والوسطى للارتقاء إلى التميز والتقدم، والسعي إلى تطوير المؤسسات التربوية؛ إذ إن هذه المؤسسات تهتم بتربية قادة المستقبل، فلا بد لهؤلاء المربين أن يكونوا القدوة لتلك الأجيال القادمة؛ ليتمكنوا من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتكاد هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة السّواط (2007) في الحصول على الدرجة العالية في أهمية المعايير المقترحة، كما أنها تتفق مع دراسة اليحيوي (2011) بالحصول على درجة عالية في أهمية المعايير من وجهة نظر عيّنة الدّراسة ، أمّا عن استجابات أفراد العيّنة لفقرات المجالات فجاءت على النحو الآتي:

المجال الأول: الأخلاق

تمَّ حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد العيّنة على فقرات مجال الأخلاق، ودلّت النتائج على أن استجابات أفراد العيّنة جميعها مرتفعة جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4,85) وهي درجة مرتفعة جداً، وانحراف معياري (0,23)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أنّ النظم الاجتماعية نظم مؤنسنة ، الإنسان مدخلها ومحورها ، ويكون التعامل مع متغير الإنسان في النظم عبر ممارسة أخلاقيات رفيعة وقيم نبيلة؛ إذ تحتل الأخلاق مركزا محوريا في أي سلوك تربوي فعال ،كما أنَّ المسؤول التربوي عنصر مهم في

مؤسسته، وقراراته مسؤولة عن تحديد سلوك الآخرين ورفاهم ، وتحقيق الخير العام في المؤسسة، فقرارات المسؤول التربوي والمنطلقات القيميّة التي تبنى عليها مسؤولة عن درجة تحقق الصحة الايجابية في المؤسسة وعن فعالية وصولها لأهدافها المرسومة، وتتفق هذه الدراسة بهذا المجال مع العديد من الدراسات، كدراسة الخوالدة (2010) الذي أشار إلى اعتبار الأخلاق معياراً من معايير الاختيار.

وجاءت الفقرة (63) " القيام بالعمل بإخلاص" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,97) بدرجة مرتفعة جداً، وانحراف معياري (0,16)، وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ الاهتمام ببعد الإخلاص في العمل من المفاهيم ذات الحاسيّة عبر تاريخ الإنسانية وفي كل الشرائع السّماويّة، وفي كل الفلسفات، والنظريات؛ إذ إنَّ مفاهيم الإخلاص ليست بالمفاهيم الموسميّة أو الآنيّة، ولكنها مفاهيم يفترض أنْ تعيشها النظم الاجتماعيّة على نحو عام والنظم التربويّة بشكل خاص، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حشكي (2009) التي توصلت نتائجها إلى تطوير مجموعة من المعايير تشمل الإخلاص في العمل، والأمانة.

المجال الثاني: المهارات الأساسيّة والتربويّة

بعد حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات مجال المهارات الأساسيّة والتّربويّة تبيّن أنها جميعها مرتفعة جداً؛ إذ حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4,77) وانحراف معياري (0,22)، ويُعزى ذلك إلى اتفاق عيّنة الدّراسة على أن الإدارة التربوية الجيدة هي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على عمل الفريق المنتج مع المتابعة المستمرة للتغييرات المتلاحقة للإفادة منها في التطوير، وهذا يتطلب من المسؤول التربوي امتلاك مهارات أساسية وتربوية تمكنه من أداء عمله لتحقيق حاجات المؤسسة التربوية من جهة، وإشباع حاجات العاملين من جهة أخرى، كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ليندي (1990) إذ أوضحت نتائج دراستها بالتركيز في عملية الاختيار على المهارات التربوية الإدارية.

وقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة (26) "تعزيز الانتماء لدى العاملين لتوفير مناخات عمل صحيّة" بمتوسط حسابي (4,92) وانحراف معياري (0,38)، وكانت استجابات عيّنة الدّراسة مرتفعة جداً، ويمكن عزو ذلك إلى أن المسؤول التربوي الناجح شخص يؤثر في العاملين

بطريقة يجعلهم ينتمون إلى مؤسستهم، ويعملون بجد، وبرغبة، عن طريـــق التواصـــل معهـــم، وتوجيههم للوصول إلى هدف معين، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة تـــسكا (2003) التي توصلت نتائج دراستها إلى أهمية امتلاك مديري التربية والتعليم مهارات متنوعة كمهـــارة الاتصال والتواصل لحل المشكلات التربوية.

المجال الثالث: مجال المؤهلات العلمية والتربوية

تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن استجابات أفرد عيّنة الدّراسة تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً لجميع فقرات المجال ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على المجال (4,56) وانحراف معياري (0,22)، ودرجة استجابة مرتفعة جداً ، وتعـــزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الإداريين التربويين بضرورة امتلاك المسؤول التربوي مؤهلات تربوية وعلميّة للترقيّة على مستوى الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنيّـــة؛لأن ذلك يمكنهم من العمل بتميز، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتـــائج دراســـة الخوالـــدة (2010) باقتراح معيار المؤهلات كمعايير اختيار ، واحتلت الفقرة (2) التي تنص " تحديد المؤهل العلمي للإداري التّربوي بالدّرجة الجامعيّة الثانيّة (ماجستير) في مجال التّربيّة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,79)، وانحراف معياري (0,45) وبدرجة استجابة مرتفعة جدا، بينما احتلت المرتّبة الأخيرة الفقرة الرابعة " التحاق الإداري التّربوي ببرنامج دراسيّ يؤهّله للعمل الإداري بمتوسط حسابي (4,18)، وانحراف معياري (0,92) بدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قناعة مديري الإدارات العليا والوسطى بضرورة حصول مدير الإدارة العليا والوسطى علـــى مؤهـــل تربوي بالدرجة الثانية في مجال التربية، لما للمؤهل التربوي من دور في نقل المعرفة للعمـــل، وإثرائه، مما يسهم في تقدم المؤسسة التربوية ورفعتها.

المجال الرابع: الخبرة في العمل

بعد حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لإستجابات أفراد العيّنة على فقـــرات مجال هذا المجال ، دلّت النتائج على أنّ استجابات أفراد العيّنة تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جدا؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4,52) وانحـــراف معيـــاري (0,32)، وبدرجـــة مرتفعة جداً، وتُعزى هذه النتيجة إلى أهميّة الخبرة في العمل، خاصة وأن مديري الإدارات العليا

والوسطى يقومون بأعمال قيادية، والقيادة مجموعــة مــن المفــاهيم المتكاملــة، والمتناغمــة ،والمهارات الإنسانيّة والفنيّة، والإداراكيّة، كما أنها تفعيل روح المسؤوليّة بين أفراد الجماعــة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة، ولتحقيق مرامي المؤسسة ورؤيتها، ما يتطلب وجود مــسؤول له خبرة عمليّة تربوية في مجالات متعددة في مراحل العمل، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخوالدة (2010) التي أفرزت معايير الاختيار ومنها معيار الخبرة في العمل.

واحتلت الفقرة (27) "الخبرة في التّعليم (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جدا) " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,82)، وانحراف معياري (0,38)، وبدرجة استجابة مرتفعة جــداً، ويُعزى هذه النتيجة إلى اتفاق جميع التربويين على أهمية التدريس والتعليم في الميدان، خاصــة وأن من أولويات الأهداف التربوية الاهتمام بالتعليم النوعي، وبناء الإنسان الصالح الذي يمتلــك القيم، والمهارات، والاتجاهات، والأخلاق، وبما أن المسؤول التربوي في وزارة التربية والتعليم مهمته في المقام الأول الاهتمام بالطلبة، ودروه القيام برسم السياسات، والتخطــيط، وتطــوير المناهج يتطلب الأمر مرور المسؤول التربوي بخبرة التعليم، والإدارة الصفية في المــستويات الإجرائية، ليكون على معرفة ودرايّة في ما يحدث في المدارس والغرف الصفية بمــا يتعلــق بالمناهج وتطويرها، وأساليب واستراتيجيات التدريس، وطرائق التقويم وغيرها من المهام التي يقوم بها المعلم داخل المدرسة على المستوى الاجرائي؛ ليؤدي عمله على أكمل وجه، واتفقــت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المسعودي (2006) في ما يتعلق بالمعايير التي تم اقترلحها مــن حيث إلمام الإداري التربوي بطرائق التدريس، والمقدرة على التواصل.

المجال الخامس: الخصائص والسّمات الشّخصيّة

تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن استجابات أفرد عيّنة الدّراسة تراوحــت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً لجميع فقرات المجال، فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفــراد العينة على المجال (4,49) ودرجة استجابة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد العيّنة على ضرورة امتلاك مديري الإدارات العليا والوســطى فــي وزارة التربيــة والتعلــيم خاصيات وسمات تمكنّهم من أداء عملهم بصورة جيدة، خاصة وأن طبيعة العــصر وتحــديّات العولمة تتطلب نوعيّات جديدة من المديرين ذوي كفاءة عالية ورفيعة المستوى، لــديهم الفهــم والوعي للطبيعة المتغيّرة؛ وذلك من أجل بناء نظام تربوي قادر على التعامل مــع مــستلزمات

المستقبل، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة خليفة (2007) التي أكدت نتائجها على توافر السمات العقلية والاجتماعية كمعايير لاختيار القادة الأكاديميين، وحصلت الفقرة (11) "المقدرة على التفكير" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4,71)، وانحراف معياري (0,69) وبدرجة استجابة مرتفعة جدا، تلتها الفقرة (12) "المقدرة على تعديل سلوك العاملين" بمتوسط حسابي (4,67)، وانحراف معياري (0,59) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، بينما احتلت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (9) "تحمّل ضغوط العمل بمتوسط حسابي (4,28)، وانحراف معياري (0,65) بدرجة مرتفعة، وتُعزى هذه النتيجة إلى اهمية تعلم مهارات التفكير والبحث والاستقصاء والاستكشاف الذاتي؛ إذ إنّ نجاح العمل التربوي يرتبط بوجود قيادات حكيمة، تشرف على تخطيط العمل، وتنسيق جهود العاملين فيه، وتوجيهه نحو الأهداف المرسومة، وتتعاظم هذه المسؤولية كلما كان العاملون على قدر عالٍ من الثقافة والمعرفة، والتي تتطلب أن يكون المسؤول التربوي في مستوى الدور الذي يقوم به أن يتصف بصفات شخصيّة مميزة ، له مقدرة عالية على التفكير والتفاكر، والتحليل، والدحض، والتفنيد، حتى يكسب ثقة العاملين، ويتمكن من التعامل الفاعل معهم، ويقوم على حل ما يواجه المؤسسة من مشكلات.

المجال السادس: التقويم

تمَّ حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد العيّنة على فقرات مجال التقويم، ودلت النتائج على أن استجابات أفراد العيّنة تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جدا؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4,47) بدرجة مرتفعة، وانحراف معياري (0,29)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أنّ التقويم عمليّة هامة من عمليّات الإدارة التّربويّة، ومستوى من أعلى المستويّات، ويتوقع أن يصل المسؤول التربوي إلى المقدرة على إصدار الأحكام باستخدام معايير يتم بناؤها في ضوء وعيه بالمعرفة، والاستيعاب.

كما احتلّت الفقرة (49) "مقدرة المدير على استخدام أساليب تقويم متنوعة للعاملين وذلك حسب تنوع (الأهداف والنشاطات)" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,89) وبدرجة مرتفعة جداً، وانحراف معياري (0,47)، وتُعزى هذه النتيجة إلى المسؤول التربوي لا يكتفي بتفهم مدخلات النظام وحاجاته وأهدافه وغاياته، بل عليه أيضاً ممارسة عمليّة استبصار لكيفيّة توظيف

وتفعيل هذه الأمور كلها ضمن عمليّة إبداعيّة ومستمرة تعود على النظـام التربـوي بالفائـدة المتمثلة بتحقيق الأهداف ، ولعلّ من الأمور التي يجب أن تحظى باهتمام المعنيين بعملية التقويم التحديد الدقيق وتعرف الصعوبات والمحددات التي تعاني منها مكونات النظام، كما أن تباين العاملين في المؤسسة التربوية وتعدد المتغيرات التي تواجههم يتطلب الأمـر وجـود مسؤول تربوي ينوع في أساليب التقويم وفقا لتنوع الأهداف والنشاطات.

المجال السابع: طرائق الاختيار

تمَّ حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد العيّنة على فقـرات مجال طرائق الاختيار، ودلّت النتائج على أن استجابات أفراد العيّنة تراوحت مـابين مرتفعـة ومرتفعة جدا؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4,42) وهي درجة مرتفعـة، وانحـراف معياري (0,28)، وتُعزى هذه النتيجة إلى رغبة المستجيبين الشديدة في اتباع معايير وطرائـق متنوعة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلـى قناعتهم بضرورة انتقاء واختيار المديرين بموضوعيّة وشفافيّة وفق أفضل الطرائق والمعـايير للنهوض بمستوى وزارة التربية والتعليم، وبذا فقد اتفقت مع دراسة آمنة خليفـة (2007) التـي تمخضت نتائجها تنوّع وتعدد طرق الاختيار، كالكفاءة، والإعداد الأكاديمي، ومقاييس الرتـب، والجدارة، وغيرها.

واحتلت الفقرة (65) "بالرجوع للملف الشخصي واعتماد منجزاته " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,76)، وانحراف معياري (0,42)، وبدرجة مرتفعة جداً، وتعزى هذه النتيجة إلى أنَّ الملف الشخصي للموظف هو طريقة جيدة في تعرّف سيرة الموظـف، وسـلوكاته، وأعمالـه، ومهماته، وتقاريره السنوية، ومؤهلاته العلمية والتربوية، وسنوات خبرته، والدورات التي التحق بها ، والمشاريع والأعمال التي أبدع فيها وزادت من نموه الوظيفي ، وأيَّة حوافز نالها، أو ربما عقوبات تعرض لها، فالملف الشخصي يعطي الانطباع الأول عن الموظف وسيرته.

المجال الثامن : الكفايات

تمّ حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد العيّنة علـى فقـرات مجال الكفايات، ودلّت النتائج على أن استجابات أفراد العيّنة كانت مرتفعة؛ إذ بلـغ المتوسـط

الحسابي للمجال ككل (4,23) وانحراف معياري (0,32)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أنه يجب أنْ يكون الإداري التربوي على نحو عام، وعلى المستويات العليا والوسطى بشكل خاص متميزاً ويقظاً وشجاعا، تحركه دوافعه الدّاخلية ليحافظ على تميزه بنظرته الثاقبة للمستقبل، مما يمكنه من العمل المستمر، والقيام بعمله بتبصر وبصيرة، وهذا يتطلب وجود مسؤول تربوي يمتلك الكفايات الفعالة، ويستطيع توظيف كل ما يعرف ويملك في المؤسسة التربوية، مراعياً للمتطلبات المستجدة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة يدك (2005) بأهمية الكفايات عند المديرين بغية تطور المؤسسة وتحقيق رؤيتها.

إضافة لذلك، فقد احتلّت الفقرة (42) "الشّراكة مع القطاع الخاص لإثراء بيئة العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,64)، وانحراف معياري (0,61) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، وتعزى هذه النتيجة إلى قناعة أفراد العيّنة بضرورة التواصل، وبناء علاقات تشاركيّة مع القطاعات الأخرى من مؤسسات ومنظمات وشركات وغيره، مما يثري بيئة العمل، ويضيف أفكاراً جديدة تمكّن الإداري المسؤول والعاملين معه من التنمية، ونقل أثر التدريب والتّطور إليهم، خاصة أننا نعيش في القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بالديناميكية والتغيّر السريع.

مناقشة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم لمجالات ومعايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟

أولاً: حسب متغير الجنس

تمّ حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة (ذكر ، أنثى) ، ثم جرى استخدام اختبار "ت" ، وتبيّن من نتائج اختبار "ت" (t-test) لفحص الفروق بين درجات استجابات مدير إدارة ، ومدير مديريّة ، ومدير تربية وتعليم ، ومدير شؤون تعليميّة وفنية ، ومدير شؤون إدارية وماليّة لمعايير اختيار مدير الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، حسبَ متغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العيّنة على جميع مجالات اختيار مديري العليا

والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير الجنس، باستثناء مجاليّ الكفايات، وطرائق الاختيار؛ إذ تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$) فقد بلغت قيمة "ت" في مجال الكفايات (–6,60)، ودلّت نتائج التحليل على أنّ الفروق كانت لصالح الإناث بالرجوع لنتائج المتوسطات الحسابيّة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ الإناث يعتبرن امتلاك الإداري التربوي كفايات ذات أهميّة وأولويّة ، في حين أنّ الأمر بالنسبة للذكور يأتي بالمرتبة الثانيّة ، إذ يعتقد الذكور أن هناك معايير تعد أهم في اختيار المدير من امتلاكه للكفايات ، لكنّ الإناث وبحكم زيادة اهتمامهنّ بتطوير ذاتهنّ وتنمية أنفسهنّ وظيفياً ليكون لهنّ دور بارز في القيادات العليا، فيزدنّ من المهارات والمؤهلات والكفايات لتطبقها في المؤسسة التربويّة بفعالية عالية، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة بيو (Pew, 2002) " أساليب القيادة من مديرات التّربيّة والتّعليم في القرن الحادي والعشرين ، اختبار الفرضيّات النسائية" التي أوضحت أن القيادات النّسوية تمتلك خصائص قياديّة وكفايات عاليّة المستوى.أمّا في ما يتعلق بمجال طرائق الاختيار فقد تبيّن وجود فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$) ، فقد بلغت قيمة "ت" في مجال طرائق الاختيار (– 3,12)، وقد دلت نتائج التحليل على أن الفروق كانت لصالح الإناث بالرجوع لنتائج المتوسطات الحسابيّة لهذا المجال، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث يمتلكن مؤهلات، ومهارات، وكفايات، ويطالبن بأن يكون لهنّ دور فعال وبارز في المستويات الإداريّة الوسطى والعليا في وزارة التربية والتعليم، والحصول على حقوقهن في التّقدم، والترقية في العمل، ولهذا تطلب الاعتماد على أسس ومعايير متعددة ومتنوعة في الاختيار؛ لتحظى بمراكز قيادية عليا في الوزارة، شأنها شأن زملائها، ولا يتم الاعتماد فقط على طريقة واحدة وعلى الأغلب هي الدرجة أو الخبرة.

ثانيا : حسب متغيّر المؤهل العلمي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة (دكتوراه، وماجستير، ودبلوم عالٍ، وبكالوريوس)، ثم جرى استخدام تحليل التباين الأحادي، وتبيّن من نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق بين درجات استجابات (مدير إدارة، ومدير مديريّة، ومدير تربية وتعليم، ومدير شؤون تعليميّة وفنية، ومدير شؤون إدارية وماليّة) لمعايير اختيار مدير الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حسبَ متغير

المؤهل العلمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العيّنة على جميع مجالات اختيار مديري العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزى هذه النتيجة إلى اتفاق جميع أفراد عيّنة الدّراسة على معايير الاختيار المقترحة بغض النظر عن المؤهل العلمي سواء أكان يحمل الدرجة العلميّة الأولى، أم الدرجة العلميّة الثانيّة، أم الدرجة العلميّة الثالثة، فالشهادة والمؤهل لا يغيران من قناعة وإيمان الإداري التربوي بوجود معايير للاختيار.

ثالثا: حسب متغيّر المسمّى الوظيفي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة (مدير إدارة، ومدير مديريّة، ومدير تربية وتعليم، ومدير شؤون تعليميّة وفنية، ومدير شؤون إدارية وماليّة)، ثم جرى استخدام تحليل التباين الأحادي، وتبيّن من نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العيّنة (مدير إدارة، ومدير مديريّة، ومدير تربية وتعليم، ومدير شؤون تعليميّة وفنية، ومدير شؤون إدارية وماليّة) لمعايير اختيار مدير الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية عند جميع المجالات تُعزى لمتغير المسمّى الوظيفي، باستثناء مجاليّ: الكفايات والأخلاق، ولتحديد مصادر هذه الفروق، تمّ استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)؛ إذ تبين وجود فروق دالّة تُعزى لمتغير المسمّى الوظيفي، وعلى النحو الآتي:

- **مجال الكفايات**

هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة تُعزى لمتغيّر المسمّى الوظيفي بين متوسطات استجابات عيّنة مدير تربيّة وتعليم من جهة ومتوسط استجابات عيّنة مدير إدارة من جهة أخرى لصالح استجابات عيّنة مديري الإدارة، وكذلك بين متوسط استجابات عيّنة مدير تربية وتعليم من جهة ومتوسط استجابات عيّنة مدير مديرية، ولصالح استجابات عيّنة مدير مديرية، وتوجد فروق بين متوسط استجابات عيّنة مدير فني من جهة، ومتوسط استجابات عيّنة مدير إدارة من جهة أخرى ولصالح استجابات عيّنة مدير إدارة حسب متغير المسمّى الوظيفي، فقد كانت الفروق في المقارنتين: الأولى والثالثة لصالح مسمى مدير إدارة، وفي المقارنة الثانيّة لصالح مدير مديرية، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مدير الإدارة ومدير المديرية واللذين يعملان في المستويات العليا

في وزارة التربية والتعليم لأهمية الكفايات كمعيار من معايير الاختيار، خاصة وأنهما يعرفان تمام المعرفة صعوبة الأعمال والمهام المنوطة بهما، وتعاظم مشكلات وتحديات القرن الحادي والعشرين، والتطور التقني الكبير، والتقدم العلمي السريع، يتطلب امتلاك المدير كفايات متنوعة كالمقدرة على رسم السياسيات، وإدارة الوقت واستثماره جيداً، وإدارة الصراع في العمل، كل هذه الكفايات وغيرها مهمة وضرورية لنجاح المؤسسة التربويّة وتحقيق أهدافها الساميّة.

- مجال الأخلاق

هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة تُعزى لمتغيّر المسمّى الوظيفي بين متوسط استجابات عيّنة مدير تربيّة وتعليم من جهة ومتوسط استجابات عيّنة مدير مديريّة من جهة أخرى لصالح مديري تربيّة وتعليم، وكذلك بين متوسط استجابات عيّنة مدير شؤون تعليميّة وفنيّة من جهة ومتوسط استجابات عيّنة مدير مديرية من جهة أخرى ولصالح مدير الشؤون التعليميّة والفنيّة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قناعة مديري التربية والتعليم، ومديري الشؤون التعليمية والفنية، بأهمية الأخلاق في العمل الوظيفي، وتمتع التربوي بنضج وتميّز في الخصال الأخلاقيّة، وإدراكهم بأهميّة بناء الإنسان وتربيته، وتبني منظومات قيمية متناغمة، تدفع الإداري التربوي لأن يبذل قصارى جهده في العمل بمصداقية وأمانة وإخلاص، سبيلاً إلى تحقيق رسالة وزارة التربية والتّعليم وأهدافها.

مناقشة السؤال الرابع: ما المعايير المقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

بما أنَّ درجات استجابات عيّنة الدراسة من مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم مدير إدارة، ومدير مديريّة، ومدير تربية وتعليم، ومدير شؤون تعليميّة وفنية، ومدير شؤون إداريّة وماليّة كانت مرتفعة لجميع المجالات، ويوجد ارتباط بين كل فقرة مع مجالها معاملات التمييز، فقد تمَّ اقتراح هذه المعايير لتكون هي معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية وفق المجالات التي تناولتها أداة الدراسة؛ لتيّسر على القائمين المقدرة على اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنيّة باتباع هذه المعايير، وجاءت على النحو الآتي:

أولا : معيار الأخلاق

تمّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذو دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وأنها مرتبطة بالمجال وأهمية هذه المعايير، إذ حققت صدق البناء، فمعايير الأخلاق أهم المعايير فهي تؤكد علـــى القـــيم والمبادئ والتي تعد أساسية عند الجميع وخاصة لمن يتولى إدارة الأفراد فـــي المؤســـسات التربوية، وتمّ حساب المتوسط الحسابي إذ بلغ (4,85)، كما أن استجابات أفراد العينة جاءت مرتفعة جدا على هذا المجال وهذا يدل على اتفاق جميع المستجيبين على أهمية هذا المعيار كمعيار لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وأنهم مدركون أهمية الدور الذي يقوم به مديري الإدارات العليا والوسطى، والمسؤولية العظيمـــة التي تتطلب وجود معايير كمعايير الأخلاق، فالأخلاق محور أساسي في أي تعامل أو سلوك تربوي، واتباع المسؤول التربوي في المؤسسة التربوية لمجموعة القيم والأخلاق سببًا مـــن أسباب نجاح هذه المؤسسة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مـــع دراســـة يـــدك (2005) التـــي توصلت نتائجها إلى تحديد عدد من الكفايات منها القيم والأخلاق القياديّة لأهميتها، وضرورة ممارسة مديري التربية والتعليم لها، واتفقت نتائج هذه الدراسة أيضا مع دراســـة حـــشكي (2009) التي توصلت نتائجها إلى تطوير مجموعة من المعايير تشمل الإخلاص في العمل، والأمانة، واتفقت أيضًا مع دراسة الخوالدة (2010) إذ توصل إلى مجموعة مـــن المعـــايير منها معيار الأخلاق كالتعامل بأمانة مع العاملين، والحرص على تحقيـــق علـــى العدالـــة. ويتضمن هذا المجال: التعامل بأمانة مع العاملين، والحرص على تحقيق العدالة مع تعاملـــه مع العاملين، والواقعية في مواجهة تحديات العمل، والمحافظة على سرية بيانات العـــاملين، والحرص على الدقة في العمل، والإيمان بأهمية رسالة التربية والتعليم وفلسفتها، والقـــدوة لغيره من العاملين، واحترام الزملاء في العمل، والحماس للعمل والانتماء إليه، تقديم النصح للزملاء، والقيام بالعمل بإخلاص، والمصداقية(السعي الحثيث لتحقيق المرامـــي والأهـــداف بعيدا عن ممارسات الغش والتحايل) .

ثانيًا: معيار المهارات الأساسية والتربوية

تمّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذو دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وأنها مرتبطة بالمجال، إذ حققت صدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذه المعيار، كما تمّ استخراج المتوسطات الحسابية لهذا المجال إذ بلغ (4,77) وبدرجة مرتفعة جدًا، وهذا يدل اتفاق جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية المهارات الأساسية والتربوية في اتخاذها كمعيار من معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ونظرًا لأهمية المركز الذي يتولاه المدير التربوي في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في وزارة التربية والتعليم ،والمهمات التي ينفذها، وتعدد الأعمال والعمليات التي يؤديها، يتطلب الأمر امتلاك مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية مهارات متعددة ومتنوعة لأداء العمل على أكمل وجه، وحل المشكلات ضمن رؤية شبكة علاقات العمل، تضمن تحقيق هذه الرؤية والرسالة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم)، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة تسكا (2003) التي توصلت نتائج دراستها إلى أهمية امتلاك مديري التربية والتعليم مهارات متنوعة كمهارة الاتصال والتواصل لحل المشكلات التربوية، كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ليندي (1990) إذ أوضحت نتائج دراستها بالتركيز في عملية الاختيار على المهارات التربوية الإدارية، والفنية. ويتضمن هذا المجال مجموعة من المعايير هي: المقدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والتخطيط لنجاح رؤية التربية ورسالتها وأهدافها، وإعداد المحاضر الإدارية (الرسمية وغير الرسمية)، والمقدرة على كتابة التقارير، وإعداد البحوث العلمية في مجال العمل (التعليمي والتربوي)، ورؤية شبكة علاقات العمل، وإدارة الاجتماعات بطريقة فاعلة تسهم في تحقيق الأهداف، والوعي بالواقع التربوي (التحديات والمشكلات وسبل التعامل)، والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين لتعزيز التوافق المهني بينهم، وتعزيز الانتماء لدى العاملين لتوفير مناخات عمل صحية.

ثالثا: معيار المؤهلات العلميّة والتربوية

تمّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذو دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وأنها مرتبطة بالمجال، إذ حققت صدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذه المعيار، كما تمّ استخراج المتوسطات

الحسابية لهذا المجال، وحصل هذا المعيار على درجة مرتفعة جدًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.56)، وفي ضوء هذه النتيجة ترى الباحثة أهمية امتلاك مدير الإدارة العليا والوسطى بمؤهلات علمية وتربوية تمكنه من أداء عمله التربوي في المؤسسة التربوية بكفاءة وفاعلية، فهذا يزوده بمعارف وعلوم ومهارات لها علاقة بالمجال والعمل التربوي، تسهم في تطور المؤسسة التربوية وتحقيق رؤيتها. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخوالدة (2010) باقتراح معيار المؤهلات كمعايير اختيار. ويتضمن هذا المجال معايير: تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الأولى "بكالوريوس " وبتقدير جيد كحد أدنى، وتحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثانية "ماجستير "في مجال التربية، وتحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثالثة "دكتوراه " في مجال التربية، والتحاق الإداري التربوي ببرنامج دراسي يؤهله للعمل التربوي.

رابعا:معيار الخبرة في العمل

تمّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذو دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وأنها مرتبطة بالمجال، إذ حققت صدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذه المعيار، كما تمّ استخراج المتوسطات الحسابية لهذا المجال، وحصل هذا المعيار على درجة مرتفعة جدًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,50)، وهذا يدل على أهمية الخبرة في العمل كمعيار من معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، فمرور المدير التربوي بخبرات متعددة تبدأ من التعليم واستخدام جميع استراتيجيات التدريس والتقويم، وإدارة الصف، وخبرته في العمل الإداري في الشؤون الإدارية والفنية المتنوعة، تبني عنده خبرات متعددة، وتمكنه من القيام بالواجبات والمهمات المطلوبة، والتعرف على جميع ما يواجه النظام التربوي من مشكلات، والمقدرة على حلها ضمن الإمكانات المتاحة، والتمكن من التطوير في ظل البيئة التي يعيشها، إذ يكون قادرا على معالجة كل ما يواجه النظام التربوي لأنه عاش هذا الواقع فيكون أعرف ما يدور فيه، وما يواجهه من معضلات مختلفة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخوالدة (2010) التي أفرزت معايير الاختيار ومنها معيار الخبرة في العمل، كذلك اتفقت مع نتائج دراسة المطيري (2008) التي توصلت إلى معايير وفقًا لاتجاهات تربوية معاصرة التي تحرص على الدقة والموضوعية وتركز على الخبرات العملية. ويتضمن هذا المجال مجموعة معايير هي: الخبرة في التعليم

(كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جدا)، والخبرة في الإدارة المدرسية (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جدا)، والخبرة في العمل الإداري (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جدا)، والخبرة في إدارة الشؤون الفنية، والخبرة في استخدام البرامج الحاسوبية، والمشاركة في (الندوات والدورات والمؤتمرات).

خامسًا: معيار الخصائص والسمات الشخصية

تمّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذو دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وأنها مرتبطة بالمجال، إذ حققت صدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذه المعيار، كما تمّ استخراج المتوسطات الحسابية لهذا المجال، وحصل هذا المعيار على درجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,49)، وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أهمية امتلاك المدير خصائص متنوعة وسمات شخصية متعددة تمكنه من أداء عمله في المجال الإداري على مستوى الإدارات الوسطى والعليا في وزارة التربية والتعليم بكفاءة وفاعلية عالية، كما أن امتلاك المدير التربوي سمات وخصائص تجعله قادرًا على تحمل ضغوط العمل، وضبط الأمور، وإتقان العمل وتنظيمه، وتحقيق أهداف ومرامي المؤسسة التربوية ورؤيتها التي تتطلب من المدير التربوي امتلاك خصائص تمكنه من رسم السياسات، وتحقيق الإصلاح التربوي، وتحمل مسؤولية العمل الذي يؤديه، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المسعودي (2006) التي توصلت مجموعة معايير منها امتلاك الإداري سمات شخصية إيجابية للتمكن من أداء العمل بشكل جيد، واتفقت أيضًا مع دراسة خليفة (2007) التي أكدت نتائجها على توافر السمات العقلية والاجتماعية كمعايير لاختيار القادة الأكاديميين. ويتضمن هذا المجال مجموعة من المعايير هي: الاتزان العاطفي، وسلامة الحواس (السمع والبصر والنطق)، وسلامة الجسم من الإعاقات، والحزم في ضبط الأمور، وتحمل ضغوط العمل، وبُعد النظر المستند إلى (الدراية والتبصر والفطنة واليقظة)، والمقدرة على التفكير، والمقدرة على تعديل سلوك العاملين، والدافعية نحو العمل الإداري التربوي، وترتيب المهمات حسب الأولويات، وبناء علاقات إيجابية مع زملائه.

سادساً : معيار التقويم

تمّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذو دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وأنها مرتبطة بالمجال، إذ حققت صدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذه المعيار، كما تمّ استخراج المتوسطات الحسابية لهذا المجال، وحصل هذا المعيار على درجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,47)، وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أهمية التقويم كمعيار من معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ إذ إن طبيعة العمل الذي يؤديه المدير في هذه الإدارات تتطلب منه إصدار الأحكام، واتخاذ القرارات المناسبة، كذلك المقدرة على تقييم البرامج التربوية المتنوعة تقييمًا علميًا مبنيًا على أسس واضحة الغرض من ذلك دراسة هذه البرامج دراسة وافية لمعرفة الجوانب الإيجابية والتأكيد عليها، وتعرف الجوانب السلبية والتخلص منها وتذليلها، كما أن المدير التربوي في هذه الإدارات يقع على عاتقه العديد من المهمات منها مقدرته على تشخيص جوانب القوة لدى العاملين والعمل على تنميتها والرفع منها، بالإضافة على تشخيص جوانب الضعف لدى بعض العاملين للعمل على تذليلها بإيجاد برامج وطرق متنوعة ترفع من أدائهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وبلورة رؤيتها، كل هذا يتطلب معرفة المدير معرفة وافية في مجال التقويم واستخدام أدوات التقويم المتنوعة استخدامًا سليمًا لنجاح المؤسسة وزيادة فاعليتها، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخوالدة (2010) بتطوير معايير كالتقويم واتخاذ القرارات بطريقة سليمة. ويتضمن هذا المجال: المقدرة على تقييم البرامج، ومقدرة المدير على التخطيط للبحوث الإجرائية بهدف تحسين العمليات الإدارية، ومقدرة المدير على استخدام أساليب تقويم متنوعة للعاملين وذلك حسب تنوع الأهداف والنشاطات، ومقدرة المدير على تشخيص جوانب القوة لدى العاملين والعمل على تنميتها، ومقدرة المدير على تشخيص جوانب الضعف لدى العاملين والعمل على تذليلها للرفع من مستوى العاملين، وتشخيص حاجات العاملين (المطالب التربوية، الصعوبات التي يواجهونها) باستخدام أدوات تشخيص متنوعة.

سابعًا : معيار طرائق الاختيار

تمّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذو دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وأنها مرتبطة بالمجال، إذ حققت صدق

البناء، وهذا يدل على أهمية هذه المعيار، كما تمّ استخراج المتوسطات الحسابية لهذا المجـال، وحصل هذا المعيار على درجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,42)، وبما أنه ارتبطت الفقرات بمجالها وحققت صدق البناء، وكانت استجابات أفراد العينة على هذا المعيـار مرتفعـة ترى الباحثة في ضوء ذلك أهمية إتباع طرائق اختيار متنوعة لاختيار مديري الإدارات العليـا والوسطى في وزارة التربية والتعليم كإجراء امتحان، ومقابلة شخـصية، واسـتخدام تقـديرات ومقاييس تسهم في تحقيق الموضوعية والعدالة والنزاهة، وتمكّن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فإجراء الامتحان يمكن من خلاله معرفة درجة امتلاك المدير للمعارف والعلوم التربوية الضرورية للعمل التربوي، كما أن المقابلة الشخصية تمكن اللجنة الفاحصة من التعرف على مجموعة من السلوكات عند الشخص المقابَل وكيفية التصرف في بعض المواقف، والتعرف على كيفية التحاور والتواصل مع الآخرين، فكلمـا تنوعـت طرائـق الاختيـار واسـتخدمت بموضوعية ونزاهة، أمكن من إيجاد مديرين قديرين يملكون كفايات ومهارات جيـدة، يحققـون أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسـة ليندي (1990) التـي أوضحت أن عملية الاختيار تبدأ بعدد من الخطوات، ثم تُعقد المقابلات الشخصية للمتقدمين، كما اتفقت مع نتائج دراسة أبو دلبوح (2003) التي جاءت بمعايير موضوعية وطرائق متعددة فـي الاختيار كالخبرة، والمؤهل العلمي، والامتحانات التنافسية، والمقابلة الشخصية. ويتضمن هـذا المجال مجموعة من المعايير هي: الرجوع للملف الشخصي واعتماد منجزاته، وبالاعتماد على المؤهل العلمي والخبرة والأقدمية، وباعتماد آخر ثلاثة تقارير سنوية بتقدير ممتـاز، وإجـراء امتحان تحريري، ومقابلة شخصية تجريها لجنة مختصة، وملاحظون أكفيـاء يقيّمـون مقـدرة المدير على الإدارة الجيدة، ووفق معايير تربوية مطوّرة خاصة لهـذا الغـرض، وباسـتخدام تقديرات الزملاء من العاملين في وزارة التربية والتعليم، وباستخدام تقديرات المجتمع المحلـي، وعن طريق استخدام مقاييس الرتب، وعن طريق التسلسل الوظيفي.

ثامنًا: معيار الكفايات

تمّ استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذو دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وأنها مرتبطة بالمجال، إذ حققت صـدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذه المعيار، كما تمّ استخراج المتوسطات الحسابية لهذا المجـال، وحصل هذا المعيار على درجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,23)، في ضوء ذلك ترى

الباحثة أهمية وجود الكفايات واستخدامها كمعيار من معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، فإن امتلاك المدير مهارات ومعارف عديدة، وتوظيفها بشكل جيد يؤدي إلى المقدرة على أداء المهمات بشكل فعّال، وإمكانية العمل بقوة وعزيمة وبشكل سليم، كما أنه يستطيع القيام بمهارات فنية وإدارية جيدة تكفل تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة عالية، وإدراك شبكة علاقات العمل، ورؤية المؤسسة ككل، والتمكن من اتخاذ قرارات الصائبة، فنظرًا للحاجة الماسة لمديرين يملكون كفايات متنوعة من إدارة الوقت، وإعداد الخطط، ورسم السياسات،وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل، وغيرها، لا بد من اعتماد مجموعة كفايات ضرورية في العمل التربوي كمعيار لاختيار المدير في الإدارات العليا والوسطى، لضمان نجاح المؤسسة التربوية وترجمة رؤيتها على أرض الواقع، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة يدك (2005) بتحديد قائمة من الكفايات المعاصرة لمديري التربية والتعليم بهدف تطور المؤسسة وزيادة فاعليتها. ويتضمن هذا المجال مجموعة من المعايير هي: إدارة الوقت واستثماره على نحو جيد، وإعداد خطة عمل مناسبة (تراعي الإمكانات المادية والبشرية المتواجدة في البيئة)، ورسم السياسات التي تتلاءم مع فلسفة التربية وأهدافها، والإسهام في وضع خطط علاجية قابلة للتنفيذ، ومساعدة العاملين على التنمية المهنية، ودراسة المشكلات التربوية (المتعلقة بالطلبة والعاملين) والعمل على حلها، ورفع مستوى رضا العاملين عن عملهم بهدف زيادة دافعيتهم، وإدارة الصراع في العمل، والمقدرة على تطبيق نظام المساءلة في العمل، والشراكة مع القطاع الخاص لإثراء بيئة العمل، والمقدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل، والتمكن من إتقان لغة أجنبية، وإعداد الميزانية والأمور المالية، والمشاركة في دراسات تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في جهاز العمل التربوي.

التّوصيات :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات التي من الممكن تسهم في تقدم وتطور المؤسسات التربوية ، واقتراح معايير جديدة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى، أو تطوير المعايير القائمة من خلال المجالات الثماني التي تناولتها الدراسة ، وفيما يأتي عرضا للتوصيات التي تناولتها الدراسة:

- كانت استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة ومرتفعة جدًا في جميع المجالات، وحققت صدق المحتوى والبناء، لذا توصي الباحثة بتبني المعايير المقترحة لتطبيقها في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنّ عملية الاختيار المستخدمة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية حاليًا تعتمد على الأقدمية في الخدمة، وسنوات الخبرة، وعليه، توصي الباحثة بالتنوع في المعايير المستخدمة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في الوزارة، واتباعها بدقة وشفافية.
- بيّنت نتائج الدراسة اعتماد الشهادة الجامعية الأولى في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتوصي الباحثة باعتماد المؤهلات العلمية العليا، وتمكين العاملين في الوزارة من الالتحاق ببرامج أكاديمية، وتربوية، وإدارية تسهم في تطور المؤسسة التربوية.
- بينت نتائج الدراسة بأن المعايير المستخدمة حاليًا لا تأخذ بالحسبان المهارات، والكفايات اللازمة، وعليه، توصي الباحثة بالتركيز على المهارات الأساسية والتربوية، والكفايات لاعتمادها كمعايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

• اقترحت الباحثة طريقة لحساب درجات للمعايير التي تمّ اقتراحها لاختيار مـــديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، كما في الملحق (8).

المراجع العربية:

- القرآن الكريم، سورة البقرة، آية (٦٣).
- القران الكريم، سورة آل عمران، آية (١٥٩).
- القرآن الكريم، سورة النساء، آية (٥٨).
- القرآن الكريم، سورة النساء، آية (١٤٩).
- القرآن الكريم، سورة الأحزاب، آية (٧٢).
- القرآن الكريم، سورة الزمر، آية (٣٣).
- القرآن الكريم، سورة الشورى، آية (٣٨).
- القرآن الكريم، سورة الحشر، آية (١٨).
- القرآن الكريم، سورة المجادلة، آية (١١).
- الإبراهيم، عدنان (٢٠٠٢). **الإدارة تربوية، مدرسية، صفية**. (ط١). اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعيّة والنّشر والتّوزيع.
- أحمد، لطفي (٢٠٠٥). **الموسوعة التّربويّة**، القاهرة: مكتبة النّهضة المصريّة.
- إرشيد ، محمود (٢٠٠٨). أسس اختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث / العلوم الإنسانية، ٢٢(٢)، ٤٩٥-٥٤١. **www.najah.edu/researches** (١٢,أيلول ,٢٠١١م) .
- الأسدي، سعيد (٢٠٠٩). **دراسات في إصلاح التعليم الجامعي العالي في العراق والبصرة**. بغداد: مؤسسة وارث الأنبياء.
- إلياس ، طه الحاج (١٩٩٠) .**الإدارة التّربويّة والقيادة ،مفاهيمها_وظائفها _نظرياتها.** (ط٢). عمّان : مكتبة الأقصى .
- بن حيتور ، عبدالعزيز (٢٠٠٠) . **الإدارة العامّة المقارنة لطلبة الدّراسات العليا.** (ط١). عمّان : الدار العلميّة الدّوليّة للنشر .

- بني خالد ، علي (٢٠٠٢) . **المعايير المعتمدة لاختيار مديري المدارس الحكوميّة من وجهة نظر المديرين والمشرفين** . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .

- البيوني ، عبدالله (١٩٨٣) .**أصول علم الإدارة العامة** ،(ط١). بيروت : الدّار الجّامعيّة.

- التّل ،وائل ومحمود ،عادل (٢٠٠٩). **أصول التّربيّة الإداريّة** .(ط١). عمّان :دار الجنادريّة للنشر والتوزيع.

- حافظ ، فرج (٢٠٠٣). **إدارة المؤسسات التربوية**، القاهرة : عالم الكتب.

- حامد ،علي (٢٠٠٩) . **اتّجاهات حديثة في الإدارة التّربويّة** . (ط١). عمّان : دار غيداء للنشر والتّوزيع .

- الحربي ، قاسم (٢٠٠٨). **القيادة التّربويّة الحديثة** . (ط١) . عمّان : الجنادرية للنشر والتوزيع .

- الحريري ، رافدة (٢٠٠٨). **مهارات القيادة التّربويّة في اتّخاذ القرارات الإداريّة**.(ط١). عمّان : دار المناهج للنشر والتّوزيع .

- حريز ، سامي (٢٠٠٨). **أساسيّات إدارة الأعمال مهارات نظريّة وتطبيقيّة**. (ط١). عمّان: دار قنديل للنشر والتّوزيع .

- حشكي ،علي (٢٠٠٩). **تطوير معايير معاصرة في ضوء العلاقة بين سمات الشّخصيّة ومستوى الثّقة التنظيمية لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربيّة للدراسات العليا ، عمّان، الأردن.

- حمادات ، محمد (٢٠٠٦). **القيادة التّربويّة في القرن العشرين** .(ط١). عمان : دار الحامد للنشر والتّوزيع .

- حمايل ، عبد (٢٠٠٠). **تطوير معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النّجاح الوطنيّة ، نابلس، فلسطين .

- حميد ، محمد (١٩٩٣). **إدارة الموارد البشريّة** .(ط١). القاهرة : دار النّهضة العربيّة.

- الخزامي ، عبدالحكم (١٩٩٤). **مدخل تطبيقي (سلسلة الإدارة المعاصرة)**. القاهرة: مكتبة ابن سينا.

- الخطيب ، أحمد (٢٠٠٧). **استراتيجيّات التّطوير التّربوي في الوطن العربي** .(ط١). عمّان : جدار للكتاب العلمي .

- خليفة ، آمنة (٢٠٠٧). **تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجّامعات الأردنيّة العامّة في ضوء الواقع والاتّجاهات المعاصرة.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربيّة للدّراسات العليا، عمان، الأردن .

- الخوالدة، تيسير والزيودي، ماجد (٢٠١٢). **النّظام التّربوي الأردني في الألفية الثالثة.** (ط١). عمّان : دار الحامد للنشر والتّوزيع.

- الخوالدة، عايد (٢٠٠٣). **بناء معايير لإدارة التجديدات في النظام التربوي الأردني.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربيّة للدّراسات العليا، عمان، الأردن.

- الخوالدة، نواف (٢٠١٠). **تطوير معايير لاختيار مشرفي التربية المهنية في وزارة التربية والتعليم في الأردن.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

- الخير ، طارق (٢٠٠٣). **مبادئ الإدارة ووظائفها**، منشورات جامعة دمشق.

- دعمس، مصطفى (٢٠٠٩). **إدارة الجودة الشاملة في التّربية والتّعليم.** (ط١). عمان: دار غيداء للنشر والتّوزيع .

- الدعيلج ، ابراهيم (٢٠٠٩) .**الإدارة العامة والإدارة التّربويّة** . (ط١). عمّان :الروّاد للنشر والتّوزيع .

- الدلابيح ،محمد (١٩٩٩) .**إجراءات ومقاييس الاختبار والتّعيين في المناصب الإدارية العليا في جهاز الخدمة المدنيّة الأردني دراسة ميدانيّة (١٩٨٨-١٩٩٨).** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن .

- أبو دلبوح، محمد (٢٠٠٣). **اتّجاهات موظفي الحكومة نحو سياسات اختيار القيادات الإداريّة العليّا في الأردن : دراسة ميدانيّة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن .

- الدّوري ،علي (٢٠١١) . **الإدارة التّربويّة وديمقراطيّة التّعليم** . (ط١) . عمّان: إثراء للنشر والتّوزيع .

- الرّشايدة ، محمد (٢٠١٠) .**مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي.** (ط١). عمان: دار وائل للنشر والتّوزيع .

- رضا ، هاشم (٢٠١٠) . **إدارة التحول والقيادة الفعّالة.** (ط١). عمان : دار الرّاية للنشر والتّوزيع .

- السّواط ، جميل بن مطر (٢٠٠٧) . **أهم معايير اختيار مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية الواقع والمأمول.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السّعودية .

- الشّاويش، مصطفى (٢٠٠٠). **إدارة الموارد البشريّة،إدارة الأفراد.** (ط٢). عمّان : دار الشّروق للنشر .

- الشّراح ، يعقوب (٢٠٠٢). **التّربيّة وأزمة التّنميّة البشريّة** . (ط١) . الرّياض :مكتبة التّربيّة العربي لدول الخليج .

- أبوشعيرة ، خالد (٢٠١٠). **التّربية المستقبليّة: الملامح والطموح** . (ط١). عمّان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتّوزيع .

- الشّماع ، خليل (٢٠٠٤). **مبادئ الإدارة.** (ط١). عمّان : دار المسيرة للنشر والتّوزيع والطّباعة .

- شمس الدين ،محمد (٢٠٠٧) . **السّلوك الإداري.** (ط١). عمان: دار الفكر للنشر والتّوزيع.

- أبوشندي ، سعد (٢٠١١). **إدارة الأفراد البشريّة في المؤسّسات التّعليميّة.** (ط١). عمّان: دار أسامة للنشر والتّوزيع .

- الشّيخ ، معتصم (٢٠١٠) .**الإدارة التّربويّة الحديثة وأثرها في التّعليم** . (ط١). عمّان : دار البداية ناشرون وموزّعون .

- الصّرن ، رعد (٢٠٠٢). **صناعة التّنميّة الإداريّة في القرن الحادي والعشرين.** (ط١). دمشق : دار الرّضا للنشر .

- أبوصعليك ، حامد (٢٠٠٨). **اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية** .(ط١). عمّان : دار غيداء للنشر والتّوزيع.

- الطّعاني ، حسن (٢٠١١). **النّظام التّربوي الأردني مفاهيمه ، مراحل تطوره ، التّجديدات التّربوية ، الانجازات التّطويريّة والتّعليم الالكتروني** . (ط٢). مؤتة ، الكرك: دار رام للتكنولوجيا والكمبيوتر .

- الطّويل، هاني (١٩٩٩). **الإدارة التّعليميّة – مفاهيم – آفاق.** (ط١). عمّان : دار وائل للنشر والتّوزيع .

- الطّويل، هاني (٢٠٠١) . **الإدارة التّعليميّة – مفاهيم – آفـاق**. (ط١). عمّـان : دار وائل للنشر والتّوزيع .

- الطّويل، هاني (٢٠٠٦). **أبدال في إدارة النّظم التّربويّة وقيادتهـا "الإدارة بالإيمـان"**. (ط١). عمّان : الجامعة الأردنيّة .

- عارف، حسين (٢٠٠٠). **السّلوك التّنظيمي**. (ط١). عمّان : دار يافا العلميّـة للنـشر والتّوزيع .

- عبد الهادي، محمد البشير (٢٠١٠) .معايير اختيار من يشغلون وظائف الإدارة التّربويّة من منظور إسلامي ، **مجلة دراسات تربويّة** ، ٢٢(١)، ٣٤٢-٣٩٨ .

- عفونة، بسام (٢٠١١). **الإدارة التّعليميّة (نظريّات وتطبيقات)**. (ط١). عمّـان : دار البداية ناشرون وموزعون .

- أبو عين ، قاسم محمد (٢٠٠٧). **تطـوير معـايير للتنظـيم الإداري بـين المركزيّـة واللامركزيّة ، وزارة التربية والتعليم الأردنية أنموذجاً**. (ط١). عمّان : وزارة الثقافة .

- غالي ،حيدر وعلي ،محسن (٢٠١٠). **القيادة التّربويّة "مـدخل اسـتراتيجي"**. (ط١). بيروت : المؤسّسة الحديثة للكتاب .

- الفاضـل، محمـد (٢٠١٠). **كفايـات المـدير العـصري للمؤسـسات الإداريّـة والتّربويّة**.(ط١).عمّان : دار الحامد للنشر والتّوزيع .

- الفلاحي ، محمد (٢٠١١) . نظام الاختيار لشغل الوظائف الإداريّة العليّا وأثره علـى وأثره على أداء العاملين في وحدات الخدمة المدنيّة (وزارة الخدمة المدنيّة أنموذجـا) ، منـارات الـيمن للدراسـات التّاريخيّـة واسـتراتجيّات المـستقبل ، www.manaralyemen. com ، (٢٠،كانون الأول ،٢٠١٢م) .

- الفقي ، إسماعيل (٢٠٠٧). **السّلوك الإداري: مدخل اجتماعي للإداري التّربوي**.(ط١). عمّان : دار الفكر للنشر والتّوزيع .

- فياض ، محمود وقدادة ،عيسى (٢٠١٠). **مبادئ الإدارة (وظائف المدير) Principles of Management (Functions of Manager)**". (ط ١). عمّـان: دار صـفاء للنشر والتّوزيع .

- القاضي ، فؤاد (٢٠٠٦). **السّلوك التّنظيمي والإدارة**. (ط١). القاهرة : دار المعـارف للنشر .

- القيسي ، هناء (٢٠١٠). **الإدارة التّربويّة ،مبادئ – نظريّات – اتّجاهات حديثة.** (ط١). عمّان : دار المناهج للنشر والتّوزيع .

- لهلوب ، ناريمان يونس (٢٠١٢). **السّياسات التّربويّة العربيّة.**(ط١). عمّان : دار أسامة للنشر والتّوزيع .

- مرسي ، محمد منير (١٩٩٩). **الإدارة التّعليميّة أصولها وتطبيقاتها.** القاهرة : عالم الكتب.

- المسعودي ، مسلم (٢٠٠٦). **معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشّمالية الغربيّة بالمملكة العربيّة السّعوديّة من وجهة نظر مديري المدارس.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن .

- المطيري، فايز (٢٠٠٨). **تطوير معايير اختيار الموجهين الفنيين في ضوء الواقع والاتجاهات الإشرافية المعاصرة في وزارة التربية في دولة الكويت.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربيّة للدّراسات العليا، عمّان ، الأردن .

- الموسوي ، سنان (٢٠٠٤). **الإدارة المعاصرة الأصول والتّطبيقات.** (ط١). عمّان : دار مجدلاوي للنشر والتّوزيع .

- ميشال ،جرجس (٢٠٠٥). **معجم مصطلحات التّربية والتّعليم.** (ط١). بيروت : دار النّهضة العربيّة .

- ناصر ، إبراهيم (٢٠١٠). **أسس التّربيّة.** (ط٣). عمّان: دار عمّار للنشر والتّوزيع .

- أبو ناصر ، حامد (٢٠٠٨). **مدخل إلى الإدارة التّربويّة: النظريات والمهارات.** (ط١). عمّان: دار المسيرة للنشر والتّوزيع .

- النجّار ، فريد (٢٠٠٧). **التّجديد التّنظيمي لمنظومات التّعليم في القرن ٢١– آليات الاعتماد – إدارة الجّودة الشّاملة – التّخطيط الإستراتيجي.** (ط١). الإسكندرية : الدّار الجّامعيّة .

- نشوان ، يعقوب (٢٠١١). **التّخطيط التّربوي.** (ط١). عمّان : دار الفرقان للنشر والتّوزيع.

- النّقيب، زيد (٢٠٠٧). **مدى توفر معايير اختيار مديري المدارس الثانويّة في محافظة عدن من المنظور الإسلامي .** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهوريّة اليمنيّة .

- وزارة التّربيّة والتّعليم (٢٠٠٧). **مجموعة القوانين والأنظمة والتّعليمـــات التّربويّـــة**، الجزء الخامس عشر، إدارة الشؤون القانونيّة .عمّان.

- وزارة التّربيّة والتّعليم (٢٠١٠). **مجموعة القوانين والأنظمة والتّعليمات التّربويّـــة** ، الجزء السّادس عشر ، إدارة الشؤون القانونيّة . عمّان.

- وزارة التّربيّة والتّعليم (٢٠٠٩). **معايير اختيار عناصـــر العمليّـــة التّعليميّـــة**. (ط١). عمّان.

- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨). **ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياتـــه**. (ط١). الرّياض : وكالة الوزارة للتّعليم والإشراف التّربوي .

- بدك ، علي (٢٠٠٥). **الكفايات الإداريّة المعاصرة لمديري التّربيّة والتّعليم ، ودرجـــة ممارسة مدير التّربيّة والتّعليم في الأردن لها**. رسالة دكتوراه غير منـــشورة، جامعـــة عمّان العربيّة للدّارسات، عمّان، الأردن.

- اليحيوي، صبرية (٢٠١١). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السّعودية، **المجلة الأردنيّة في العلوم التّربويّـــة** ، ٧ (١) ، ٣٥- ٥٨.

المراجع الأجنبية :

- American Association of School Administrators (AASA) (1994). "Professional Standards for the Superintendency ". **ERIC** , Vol. (29). No(8), Ed (368042).

- Banoglu , K . (2011). **School Principals " Technology Leaderships Competency and Technology Coordinator ship Education Sciences** , Theory and Practice .

- Bateman , S. (2007) . The Four Functions of Management, **www.tempapersmonthly.com** ,(15,Dec,2011).

- Bethel, S . (2009) . **New Breed of Leader : 8Leadership Qualities that Matter Most in the Real World What Works ,What Doesn't , and Why,** New York: Sage Publishing.

- Boyan , G . (1988) . **Handbook of Research on Educational Administration** , New York : London.

- Cheng , Y. (2010). A Topology of Three -Wave Models of Strategic Leadership in Education , **ISEA** , Vol.(38) . No. (1) .

- Colvard , F. (1986). "Most Important Criteria for Public School Super intendent Selecting as Perceived by School Principals in Six Selected North Central Plains" . **Dissertation Abstracts International,** Vol. (47) , No. (14) .

- Cox , D . (2001) . Ten Leadership Characteristics . Retrieved on brill.com . Brri 1001.htmlar article. **www.winston.com** , (Sep,4 2011).

- Curtis , E. (2011) . Essential Leadership Skills for Motivating and Developing Staff . **Future** , Vol (18) , No. (5) .

- Daft, R. & Noe , R. (2001) . **Organizational Behavior** ,Orland: Harcourt College Publishers.

- Erven, B . (2009). The Five Functions of Management Available, **www.ag.ohio_state .edu**. (8,Oct,2011).

- Finkelman, A and Kenner C. (2009). **Professional Nursing Consistencies Quality Leadership,** New York: Jones and Bartlett Publishers.

- Fragoulis, L and Phillips N . (2011). Social Skills for Successful Career Development , **Review of European Studies** , Vol. (3), No.(1).

- Gamage , D. (2006). Professional Development for Leader and Managers of Self - Governing Schools ,Ch.3.**Springer** .Netherlands.

- Goldberg, M. (2001). Leadership in Education ,Five Commonalties. Phi Dalta **Kappan**, Hom , Site Professional , Journal, URL.

- Good , V. (1959). **Dictionary of Education** , London: McGraw -Hill book company.

- Iorg, J. (2007). **The Character of Leadership: Nine Qualities that Define Great Leader**: New York, Hill Books.

-Linde , P. (1990). **Preparation , Recruitment, Selection , and Career Patterns of Directors of Education in Saskatchewan** , Ph.D University of Alberta, Canada .

-Luders, w. (1987). Selecting Performance Criteria for the Evaluation of Public School Superintendents Based on Item Discrimination Power. **Dissertation Abstracts International** 49, 1978A.

- Lussier, R. (2009) . **Human Relations In Organization Applications and skill building**: New York. McGraw-Hill,

Irwin.

-Oneal, D. (1996). **Director Network and Director Selection Keys of the Strategic Role of the Board of Directors**, Ph.D. University of Illinois.

- Pew, K. (2002). Leadership Styles of Female Supertendents in the 21st Century Testing Feminist Assumptions, **Dissertation Abstracts International** .A .

- Pevzner, M. (2011) . Multi Level Training In the Field of Educational (Management , **Russian Education and Society** ,Vol. 53) No.(6) , pp.76-90 .

- Reh, F. (2009). Management Levels , Available . **www. management about.com** .(14 Dec.2011).

- Teska, J. (2003). The Superintendency : Effective Leadership Through Communication, **wwwLib.UMI.com/dissertations,DAI-A64/6, P.1488,NOV, Superintendency**. (6 sep,2011).

- Wallac, B. (2003). **The Superintendent Selection Process, A National Investigative Study**, The University of Memphis.

- Zaffron, S and Dave L. (2009). **The Three Laws of Performance Rewriting the Future of Your Organization and Your Life** . New York: Jossey –Bass .

الملحق (١)

"نموذج المقابلة"

بســـــم اللــــــه الرحمــن الرحيـــم

حضرة القائد التّربوي .... المحترم

تحية طيبة وبعد

فستقوم الباحثة بدراسة وعنوانها "**معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم**" تهدف إلى اقتراح معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية .

وبالنظر لما تتمتعون به من خبرة علمية واسعة في مجال الإدارة التربوية تتوجه الباحثة لحضرتكم بالإجابة عن الأسئلة المفتوحة الواردة أدناه ، علماً بأن الباحثة ستتعامل مع هذه المعلومات بسرية ولغايات البحث العلمي فقط .

الباحثة

زبيدة حسن أبوشويمة

" نموذج المقابلة"

السؤال الأول : ما المعايير المعتمدة والمستخدمة حالياً في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم ؟

-

-

- ____

السؤال الثاني : ما المعايير المناسبة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرك في المجالات الآتية ؟

المجال الأول : معيار المؤهلات العلمية والتربوية الواجب توافرها لدى مديري الإدارة العليا والوسطى .

-

-

-

- المجال الثاني :معيار الخصائص والسمات الشخصية الواجب توافرها لدى مديري الإدارة العليا والوسطى.

-

-

-

- المجال الثالث : معيار المهارات الأساسية والتربوية الواجب توافرها لدى مديري الإدارة العليا والوسطى.

-

المجال الرابع :معيار الكفايات الواجب توافرها لدى مديري الإدارة العليا والوسطى.

-

-

-

المجال الخامس : معيار الخبرة في العمل لدى مديري الإدارة العليا والوسطى.

-

-

-

المجال السادس : معيار التقويم لدى مديري الإدارة العليا والوسطى.

-

-

-

المجال السابع :المعيار الأخلاقي لدى مديري الإدارة العليا والوسطى.

-

-

-

المجال الثامن : طرائق اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم .

-

-

الاسم : .... **المسمى الوظيفي:** ....

التوقيع: .... **التاريخ :** ....

الملحق (٢)

الاستبانة في صورتها الأوليّة

بسم الله الرحمن الرحيم

"استبانة التّحكيم "

الجامعة الأردنيّة

كليّة الدّراسات العليا

الإدارة التّربويّة

السّادة عمداء كليّة التّربيّة ،رؤساء الأقسام ،أعضاء هيئة التّدريس الكرام

حضرة الدكتور/ ة.. المحترم /ة

تحية طيبة وبعد :

فستقوم الباحثة بدارسة عنوانها " معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة" "تهدف إلى اقتراح معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنيّة.

وبالنظر لما تتمتعون به من خبرة علميّة واسعة في مجال الإدارة التربوية تتوجه الباحثة لحضرتكم بقراءة فقرات الاستبانة وإبداء رأيكم عن درجة مناسبة مضامينها كمعيار من معايير الاختيار في المجالات الواردة في الاستبانة ، وبيان التعديل المقترح في حال احتياج الفقرة إلى تعديل .

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

زبيدة حسن أبوشويمة

الاسم : .... الرتبة الأكاديميّة ....

القسم الأول: بيانات عامة

أرجو وضع إشارة (X) حسب ما هو مناسب :

- الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى

- المسمى الوظيفي : ( ) مدير إدارة
  ( ) مدير مديرية
  ( ) مدير تربية وتعليم
  ( ) مدير شؤون إداريّة وماليّة
  ( ) مدير شؤون تعليميّة وفنيّة

- المؤهل العلمي : ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عالٍ
  ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

القسم الثاني: "فقرات الاستبانة"

(معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية)

المجال الأول : معيار المؤهلات العلمية والتربوية الواجب توافرها لدى مدير الإدارة العليا والوسطى

الرقم	فقرات المعيار	درجة مناسبة الفقرات		
		مناسبة	غير مناسبة	التعديل
١	تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الأولى "بكالوريوس" وبتقدير جيد كحد أدنى			
٢	تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثانية "ماجستير " في مجال التربية كحد أدنى			
٣	تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثالثة "دكتوراه في مجال التربية .			
٤	التحاق الإداري التربوي ببرنامج دراسي يؤهله للعمل الإداري .			
المجال الثاني : معيار الخصائص والسمات الشخصية الواجب توافرها عند مدير الإدارة العليا والوسطى				
٥	القدوة الحسنة			
٦	التمتع بسلامة الفكر والنهج			
٧	الاتزان الانفعالي			
٨	سلامة الحواس (السمع والبصر والنطق)			
٩	سلامة الجسم من الإعاقات والأمراض المعيقة عن أداء العمل			
١٠	الحزم في ضبط الأمور			
١١	تحمل ضغوط العمل			
١٢	بعد النظر المستند إلى الدراية والتبصر والفطنة واليقظة			
١٣	المقدرة على التفكير			
١٤	المقدرة على تعديل سلوك العاملين			
١٥	الدافعية نحو العمل الإداري التربوي			
١٦	المقدرة ترتيب المهمات حسب الأولويات			
١٧	المقدرة على بناء علاقات إيجابية مع زملائه			

الرقم	فقرات المعيار	درجة مناسبة الفقرات: مناسبة	غير مناسبة	التعديل
المجال الثالث : معيار المهارات الأساسية والتربوية الواجب توافرها عند مدير الإدارة العليا والوسطى				
١٨	المقدرة على حل المشكلات			
١٩	اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب			
٢٠	التخطيط لنجاح رؤية التربية ورسالتها وأهدافها			
٢١	إعداد المحاضر الإدارية الرسمية وغير الرسمية			
٢٢	المقدرة على كتابة التقارير			
٢٣	إعداد البحوث العلمية في مجال العمل التعليمي والتربوي			
٢٤	رؤية شبكة علاقات العمل			
٢٥	إدارة الاجتماعات بطريقة فاعلة تسهم في تحقيق الأهداف			
٢٦	الوعي بالواقع التربوي (التحديات والمشكلات وسبل التعامل)			
٢٧	الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين لتعزيز التوافق المهني بينهم			
٢٨	تعزيز الانتماء والولاء لدى العاملين لتوفير مناخات عمل صحية			
المجال الرابع : معيار الكفايات الواجب توافرها عند مديري الإدارات العليا الوسطى				
٢٩	إدارة الوقت واستثماره بشكل جيد			
٣٠	إعداد خطة عمل مناسبة (تراعي الإمكانات المادية والبشرية المتواجدة في البيئة)			
٣١	رسم السياسات التي تتلاءم مع فلسفة التربية وأهدافها			

الرقم	فقرات المعيار	درجة مناسبة الفقرات: مناسبة	غير مناسبة	التعديل
٣٢	المساهمة في وضع خطط علاجية قابلة للتنفيذ			
٣٣	مساعدة العاملين على التنمية المهنية			
٣٤	دراسة المشكلات التربوية (المتعلقة بالعاملين والطلبة) والعمل على حلها			
٣٥	رفع مستوى رضا العاملين عن عملهم بهدف زيادة دافعيتهم			
٣٦	إدارة الصراع في العمل			
٣٧	المقدرة على تطبيق نظام المساءلة في العمل			
٣٨	الشراكة مع القطاع الخاص لإثراء بيئة العمل			
٣٩	المقدرة على توظف تكنولوجيا المعلومات في العمل			
٤٠	التمكن من إتقان لغة أجنبية			
٤١	إعداد الميزانية والأمور المالية			
٤٢	الموضوعيّة في تقييم أداء العاملين			
٤٣	مساعدة العاملين في إعداد جدول أعمال منتظم			
٤٤	المشاركة في دراسات تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في جهاز العمل التربوي			
	المجال الخامس : معيار الخبرة في العمل لدى مدير الإدارة العليا والوسطى			
٤٥	الخبرة في التعليم (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً)			
٤٦	الخبرة في الإدارة المدرسية (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً)			

الرقم	فقرات المعيار	درجة مناسبة الفقرات		
		مناسبة	غير مناسبة	التعديل
٤٧	الخبرة في العمل الإداري (كحد أدنى خمس سنوات بتقدير وبتقدير جيد جداً)			
٤٨	الخبرة في إدارة الشؤون الفنية			
٤٩	الخبرة في استخدام البرامج الحاسوبية			
٥٠	المشاركة في الندوات والدورات والمؤتمرات			
المجال السادس : معيار التقويم لدى مدير الإدارة العليا والوسطى				
٥١	المقدرة على تقييم البرامج			
٥٢	مقدرة المدير على التخطيط للبحوث الإجرائية بهدف تحسين العمليات الإدارية			
٥٣	مقدرة المدير على استخدام أساليب تقويم متنوعة للعاملين وذلك حسب تنوع الأهداف والأنشطة			
٥٤	مقدرة المدير على تشخيص جوانب القوة لدى العاملين والعمل على تنميتها			
٥٥	مقدرة المدير على تشخيص جوانب الضعف لدى العاملين والعمل على تذليلها والرفع من مستوى العاملين			
٥٦	تشخيص حاجات ومطالب العاملين التربوية وتشخيص الصعوبات التي يواجهونها باستخدام أدوات تشخيص متنوعة			
المجال السابع : المعيار الأخلاقي لدى مدير الإدارة العليا والوسطى				
٥٧	التعامل بأمانة مع العاملين			
٥٨	الحرص على تحقيق العدالة في تعامله مع العاملين			
٥٩	الواقعية في مواجهة تحديات العمل			

الرقم	فقرات المعيار	درجة مناسبة الفقرات		
		مناسبة	غير مناسبة	التعديل
٦٠	المحافظة على سرية البيانات العاملين			
٦١	الحرص على الدقة في الوقت			
٦٢	الإيمان بأهمية رسالة التربية والتعليم وفلسفتها			
٦٣	القدوة لغيره من العاملين			
٦٤	احترام الزملاء			
٦٥	الحماس للعمل والانتماء له			
٦٦	تقديم النصح للزملاء			
٦٧	القيام بالعمل بإخلاص			
٦٨	المصداقية: السعي الحثيث لتحقيق المرامي والأهداف بعيدا عن ممارسات الغش والتحايل			
	المجال الثامن : المعيار : طرائق اختيار مدير الإدارة العليا والوسطى			
٦٩	بالرجوع للملف الشخصي واعتماد منجزاته			
٧٠	بالاعتماد على المؤهل العلمي والخبرة والأقدمية			
٧١	باعتماد آخر ثلاثة تقارير سنوية بحد أدنى ممتاز			
٧٢	إجراء امتحان تحريري			
٧٣	مقابلة شخصية تجريها لجنة مختصة			
٧٤	ملاحظين أكفياء تقيّم مقدرة المدير على الإدارة الجيدة			
٧٥	وفق معايير تربوية مطورة خاصة لهذا الغرض			

الرقم	فقرات المعيار	درجة مناسبة الفقرات		
		مناسبة	غير مناسبة	التعديل
٧٦	باستخدام تقديرات الزملاء من العاملين في وزارة التربية والتعليم			
٧٧	باستخدام تقديرات أبناء المجتمع المحلي			
٧٨	عن طريق استخدام مقاييس الرتب			
٧٩	عن طريق التسلسل الوظيفي			

الملحق (٣)

أسماء محكمي أداة الدراسة

مكان العمل	اسم المحكم	الرقم
الجّامعة الأردنيّة	الأستاذ الدكتور هاني الطّويل	١
الجّامعة الأردنيّة	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	٢
الجّامعة الأردنيّة	الأستاذ الدكتور عيد ديراني	٣
الجّامعة الأردنيّة	الأستاذ الدكتور سلامة طناش	٤
الجّامعة الأردنيّة	الأستاذ الدكتور بسّام العمري	٥
جامعة عمّان العربيّة	الأستاذ الدكتور راتب السّعود	٦
الجّامعة الأردنيّة	الدكتور محمد الزّبون	٧
الجّامعة الأردنيّة	الدكتور عاطف بن طريف	٨
الجّامعة الأردنيّة	الدكتور عدنان العابد	٩
الجّامعة الأردنيّة	الدكتور خالد السّرحان	١٠
الجّامعة الأردنيّة	الدكتور يحيى الصمادي	١١
الجّامعة الأردنيّة	الدكتور حيدر ظاظا	١٢
الجّامعة الأردنيّة	الدكتور منعم السّعايدة	١٣
وزارة التّربيّة والتّعليم	الدكتور منذر الشّبول	١٤
وزارة التّربيّة والتّعليم	الدكتورة عبير الكسواني	١٥

الملحق (٤)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة

الزميل/ة .... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد :

فستقوم الباحثة بدارسة وعنوانها " **معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية** " تهدف إلى اقتراح معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية .

تتوجه الباحثة لحضرتكم بقراءة فقرات الاستبانة بتمعن وإبداء رأيكم عن درجة مناسبة مضامينها كمعيار من معايير الاختيار في المجالات الواردة في الاستبانة ، وذلك بوضع إشارة (X) في خانة واحدة فقط من خانات المقياس المتدرج ،علما بأن الباحثة ستتعامل مع هذه المعلومات بسرية ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكرة حُسن جهودكم وتعاونكم

الباحثة

زبيدة حسن أبوشويمة

القسم الأول: بيانات عامة

أرجو وضع إشارة (X) حسب ما هو المناسب :

- **الجنس** : ( ) ذكر ( ) أنثى

- **المسمى الوظيفي** : ( ) مدير إدارة ( ) مدير مديرية
( ) مدير تربية وتعليم ( ) مدير شؤون إداريّة وماليّة
( ) مدير شؤون تعليميّة وفنيّة

- **المؤهل العلمي** : ( ) دكتوراه ( ) ماجستير
( ) دبلوم عالي ( ) بكالوريوس

المجال الأول : المؤهلات العلمية والتربوية الواجب توافرها لدى مدير الإدارة العليا والوسطى

الرقم	فقرات المعيار	درجة اعتماد المعيار				
		أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
١	تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الأولى "بكالوريوس" وبتقدير جيد كحد أدنى					
٢	تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثانية "ماجستير " في مجال التربية كحد أدنى					
٣	تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثالثة "دكتوراه في مجال التربية					
٤	التحاق الإداري التربوي ببرنامج دراسي يؤهله للعمل الإداري .					

المجال الثاني : الخصائص والسمات الشخصية الواجب توافرها عند مدير الإدارة العليا والوسطى

الرقم	فقرات المعيار	درجة اعتماد المعيار				
		أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٥	الاتزان الانفعالي					
٦	سلامة الحواس (السمع والبصر والنطق)					
٧	سلامة الجسم من الإعاقات .					
٨	الحزم في ضبط الأمور					
٩	تحمل ضغوط العمل					
١٠	بُعد النظر المستند إلى الدراية والتبصر والفطنة واليقظة					
١١	المقدرة على التفكير					
١٢	المقدرة على تعديل سلوك العاملين					
١٣	الدافعية نحو العمل الإداري التربوي					
١٤	ترتيب المهمات حسب الأولويات					
١٥	بناء علاقات إيجابية مع زملائه					

المجال الثالث : المهارات الأساسية والتربوية الواجب توافرها عند مدير الإدارة العليا والوسطى

الرقم	فقرات المعيار	درجة اعتماد المعيار				
		أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
١٦	المقدرة على حل المشكلات					
١٧	اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب					
١٨	التخطيط لنجاح رؤية التربية ورسالتها وأهدافها					
١٩	إعداد المحاضر الإدارية (الرسمية وغير الرسمية)					
٢٠	المقدرة على كتابة التقارير					
٢١	إعداد البحوث العلمية في مجال العمل التعليمي والتربوي					
٢٢	رؤية شبكة علاقات العمل					
٢٣	إدارة الاجتماعات بطريقة فاعلة تسهم في تحقيق الأهداف					
٢٤	الوعي بالواقع التربوي (التحديات والمشكلات وسبل التعامل)					
٢٥	الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين لتعزيز التوافق المهني بينهم					
٢٦	تعزيز الانتماء لدى العاملين لتوفير مناخات عمل صحية					

المجال الرابع : الخبرة في العمل لدى مدير الإدارة العليا والوسطى

الرقم	فقرات المعيار	درجة اعتماد المعيار				
		أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٢٧	الخبرة في التعليم (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً)					
٢٨	الخبرة في الإدارة المدرسية (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً)					
٢٩	الخبرة في العمل الإداري (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً)					
٣٠	الخبرة في إدارة الشؤون الفنية					
٣١	الخبرة في استخدام البرامج الحاسوبية					
٣٢	المشاركة في الندوات والدورات والمؤتمرات					

المجال الخامس : الكفايات الواجب توفرها عند مدير الإدارة العليا والوسطى

الرقم	فقرات المعيار	درجة اعتماد المعيار				
		أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٣٣	إدارة الوقت واستثماره بشكل جيد					
٣٤	إعداد خطة عمل مناسبة (تراعي الإمكانات المادية والبشرية المتواجدة في البيئة)					
٣٥	رسم السياسات التي تتلاءم مع فلسفة التربية وأهدافها					
٣٦	المساهمة في وضع خطط علاجية قابلة للتنفيذ					
٣٧	مساعدة العاملين على التنمية المهنية					
٣٨	دراسة المشكلات التربوية (المتعلقة بالعاملين والطلبة) والعمل على حلها					
٣٩	رفع مستوى رضا العاملين عن عملهم بهدف زيادة دافعيتهم					
٤٠	إدارة الصراع في العمل					
٤١	المقدرة على تطبيق نظام المساءلة في العمل					
٤٢	الشراكة مع القطاع الخاص لإثراء بيئة العمل					
٤٣	المقدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل					
٤٤	التمكن من إتقان لغة أجنبية					
٤٥	إعداد الميزانية والأمور المالية					
٤٦	المشاركة في دراسات تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في جهاز العمل التربوي					

المجال السادس : التقويم لدى مدير الإدارة العليا والوسطى

الرقم	فقرات المعيار	درجة اعتماد المعيار				
		أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٤٧	المقدرة على تقييم البرامج					
٤٨	مقدرة المدير على التخطيط للبحوث الإجرائية بهدف تحسين العمليات الإدارية					
٤٩	مقدرة المدير على استخدام أساليب تقويم متنوعة للعاملين وذلك حسب تنوع الأهداف والأنشطة					
٥٠	مقدرة المدير على تشخيص جوانب القوة لدى العاملين والعمل على تنميتها					
٥١	مقدرة المدير على تشخيص جوانب الضعف لدى العاملين والعمل على تذليلها للرفع من مستوى العاملين.					
٥٢	تشخيص حاجات ومطالب العاملين التربوية و الصعوبات التي يواجهونها باستخدام أدوات تشخيص متنوعة.					

المجال السابع : الأخلاق لدى مدير الإدارة العليا والوسطى

الرقم	فقرات المعيار	درجة اعتماد المعيار				
		أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٥٣	التعامل بأمانة مع العاملين					
٥٤	الحرص على تحقيق العدالة في تعامله مع العاملين					
٥٥	الواقعية في مواجهة تحديات العمل					
٥٦	المحافظة على سرية بيانات العاملين					
٥٧	الحرص على الدقة في العمل					
٥٨	الإيمان بأهمية رسالة التربية والتعليم وفلسفتها					
٥٩	القدوة لغيره من العاملين					
٦٠	احترام الزملاء في العمل					
٦١	الحماس للعمل والانتماء له					
٦٢	تقديم النصح للزملاء					
٦٣	القيام بالعمل بإخلاص					
٦٤	المصداقية: السعي الحثيث لتحقيق المرامي والأهداف بعيدا عن ممارسات الغش والتحايل					

المجال الثامن: طرائق اختيار مدير الإدارة العليا والوسطى

الرقم	فقرات المعيار	درجة اعتماد المعيار				
		أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٦٥	بالرجوع للملف الشخصي واعتماد منجزاته					
٦٦	بالاعتماد على المؤهل العلمي والخبرة والأقدمية					
٦٧	باعتماد آخر ثلاثة تقارير سنوية بتقدير ممتاز					
٦٨	إجراء امتحان تحريري					
٦٩	مقابلة شخصية تجريها لجنة مختصة					
٧٠	ملاحظين أكفياء تقيّم مقدرة المدير على الإدارة الجيدة					
٧١	وفق معايير تربوية مطوّرة خاصة لهذا الغرض					
٧٢	باستخدام تقديرات الزملاء من العاملين في وزارة التربية والتعليم					
٧٣	باستخدام تقديرات أبناء المجتمع المحلي					
٧٤	عن طريق استخدام مقاييس الرتب					
٧٥	عن طريق التسلسل الوظيفي					

الملحق (٥)

"كتاب الجامعة الأردنيّة لوزارة التّربيّة والتعليم لتسهيل مهمّة الباحثة"

الجامعة الأردنية

50

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١١/١/٨/ ٤٧١٢
الرقم الأكتروني: ٤٦٩٠٤
الموافق: ٢٠١١/١/٠٧م

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة" زبيدة حسن عبد اللطيف أبو شويمة" من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، تقوم بإعداد أطروحة بعنوان " معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارة العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية" وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على مديري الإدارة العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه علماً بأن المشرف على رسالتها هو " الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل ".

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية، وتعاونكم معها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

/ رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية

لم س.س

هاتف- ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١١٢٠ فاكس- ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6)5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6)5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

ملحق رقم (٦)

"كتاب وزارة التّربيّة والتّعليم لإدارات التّربيّة والتّعليم ومديرياتها لتطبيق أداة الدّراسة"

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التربية والتعليم

٧٦٦

الرقم ٩/١٠/......

التاريخ ١٤/٢/١٤٢٢

الموافق ٨/٥/٢٠٠١

السيد مدير إدارة ....

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة / للواء / لمنطقة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة زبيدة حسن عبد اللطيف أبو شويمة بإجراء دراسة عنوانها " معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارة العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية ، ويحتاج ذلك إلى إجراء مقابلة وتطبيق استبانة على حضرتكم والعاملين في إدارتكم/ مديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور

محمد أحمد ابو هزلة

مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة / رئيس قسم البحث التربوي

نسخة / الملف ٣/١٠

المرفقات : ٨ صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن، الموقع الإلكتروني www.moe.gov.jo

الملحق رقم (٧)

"أسماء القادة التربويين الذين أجريت معهم المقابلة في وزارة التّربيّة والتّعليم الأردنيّة"

الرقم	الاسم	مكان العمل
١	الدكتور صالح قوقزة	مدير إدارة الشّؤون القانونيّة
٢	الدكتور محمد القباعي	مدير إدارة الرّقابة والتفتيش
٣	الدكتور صالح الخلايلة	مدير إدارة التّعليم وشؤون الطّلبة
٤	الدكتور قاسم الخطيب	مدير إدارة المناهج والكتب المدرسيّة
٥	المهندس أحمد الحويطات	مدير إدارة التّعليم المهني والإنتاج
٦	الأستاذ بشّار العمري	مدير إدارة الموارد البشريّة
٧	الأستاذ سليمان السّعدي	رئيس قسم متابعة الحاجات التّعليميّة

الملحق (٨)

مقترح توزيع درجات (علامات) على المعايير التي اقترحتها الباحثة

المجال	عدد الفقرات	درجة الاستجابة	الدرجة	ملاحظة
الأخلاق	١٢	مرتفعة جدا	٢٤	لكل معيار درجتان
المهارات الأساسية والتربوية	١١	مرتفعة جدا	٢٢	لكل معيار درجتان
المؤهلات العلمية والتربوية	٤	مرتفعة جدا	٨	لكل معيار درجتان
الخبرة في العمل	٦	مرتفعة جدا	١٢	لكل معيار درجتان
الخصائص والسمات الشخصية	١١	مرتفعة	١١	لكل معيار درجة واحدة
التقويم	٦	مرتفعة	٦	لكل معيار درجة واحدة
الكفايات	١٤	مرتفعة	١٤	لكل معيار درجة واحدة

أما مجال طرائق الاختيار له ١٥% من الدرجة الكلية وتترك عملية توزيعها للجنة القائمة على اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

- اقترحت الباحثة هذا التوزيع في الدرجات أو العلامات بالاعتماد على استجابات أفراد عينة الدراسة على المعايير المقترحة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، فالمعايير التي حصلت على درجة استجابة مرتفعة جدا اقترحت الباحثة بأن يكون لها درجتان، بينما المعايير التي حصلت على درجة مرتفعة فقط اقترحت لها علامة واحدة.

الملحق (٩)

نتائج تحليل الصدق العاملي

Factor Analysis

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.303	16.405	16.405	12.303	16.405	16.405
2	10.568	14.090	30.495	10.568	14.090	30.495
3	8.868	11.823	42.318	8.868	11.823	42.318
4	6.596	8.794	51.113	6.596	8.794	51.113
5	5.192	6.923	58.035	5.192	6.923	58.035
6	4.449	5.932	63.967	4.449	5.932	63.967
7	3.667	4.889	68.856	3.667	4.889	68.856
8	3.350	4.466	73.322	3.350	4.466	73.322
9	3.170	4.226	77.548	3.170	4.226	77.548
10	2.880	3.840	81.388	2.880	3.840	81.388
11	2.340	3.119	84.507	2.340	3.119	84.507
12	2.017	2.689	87.196	2.017	2.689	87.196
13	1.687	2.249	89.445	1.687	2.249	89.445
14	1.402	1.869	91.315	1.402	1.869	91.315
15	1.252	1.669	92.984	1.252	1.669	92.984
16	.810	1.080	94.064			
17	.655	.874	94.938			
18	.625	.833	95.772			
19	.487	.649	96.420			
20	.422	.562	96.983			
21	.378	.504	97.487			
22	.340	.453	97.940			
23	.303	.404	98.344			
24	.295	.394	98.737			
25	.256	.341	99.078			
26	.193	.257	99.335			
27	.150	.200	99.535			
28	.103	.137	99.672			
29	.083	.111	99.783			
30	.074	.098	99.882			
31	.052	.069	99.950			

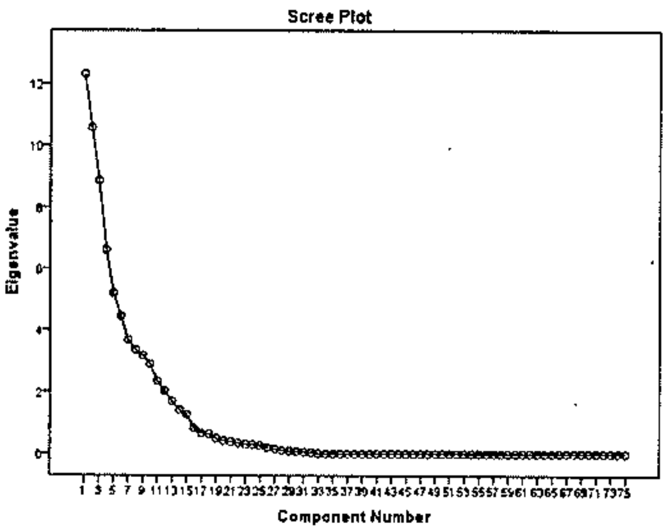
Extraction Method: Principal Component Analysis.

	Component														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
X1	.529	.082	-.124	-.208	.238	-.215	-.032	-.259	.209	.279	.009	.177	.151	-.156	-.285
X2	.202	.171	.430	-.172	.107	.436	.006	.157	.004	-.300	.397	-.313	.350	-.077	-.026
X3	.719	.080	-.160	-.158	.398	-.115	.116	.174	.233	-.282	.145	-.076	-.008	.012	-.029
X4	.245	.494	-.599	.380	.093	-.092	.095	.068	-.187	-.177	-.083	.034	.130	.054	-.029
X5	.230	.562	-.254	.209	.031	.231	-.350	.119	-.332	.074	.342	.198	-.026	.205	-.004
X6	.681	.141	-.013	-.059	-.280	.346	-.299	-.077	.097	-.163	.309	.216	.035	.019	.027
X7	-.320	.082	.045	-.017	.222	.422	.208	-.363	.455	-.354	.176	.215	.193	.088	-.031
X8	-.243	.472	-.029	-.303	.239	.284	.108	.117	.582	-.055	-.059	.217	.025	-.145	.046
X9	-.452	.231	.094	-.080	.495	-.028	.213	-.135	.387	-.128	.306	.251	-.059	-.036	.080
X10	-.343	.583	.087	.231	.209	-.117	-.144	.462	.195	.092	-.070	-.155	-.014	.170	.005
X11	.245	.245	.643	-.075	-.490	-.081	.018	-.062	.037	.154	.201	.204	.069	-.027	.255
X12	.679	.026	.031	.019	.319	-.338	.083	.261	-.032	-.154	.044	-.169	-.067	.257	-.065
X13	-.034	-.441	.537	.189	.189	.146	.466	.069	-.286	.109	.251	-.143	-.068	-.045	-.046
X14	.435	-.606	.241	.193	.048	-.376	.107	.284	.024	-.073	.061	.195	.094	-.053	.123
X15	-.541	-.145	.154	.607	.106	.248	.179	.258	-.169	-.102	-.111	-.122	.089	.008	-.114
X16	.271	.441	-.142	.400	-.541	-.038	-.289	.236	.096	-.178	-.150	.210	-.001	-.012	.014
X17	.165	.265	.336	.208	.197	.400	-.429	-.179	-.139	.391	.150	-.011	-.284	.010	-.185
X18	.312	.203	.671	.312	-.205	-.071	-.262	-.321	.180	-.170	-.061	-.007	.108	.003	-.078
X19	.312	.203	.671	.312	-.205	-.071	-.262	-.321	.180	-.170	-.061	-.007	.108	.003	-.078
X20	-.229	.658	.126	.516	-.240	-.061	.045	-.191	.057	-.234	-.194	.000	.144	.067	-.035
X21	-.255	.615	.149	.276	-.098	-.092	-.182	.216	-.178	-.299	.306	-.206	.062	-.229	.049
X22	.800	.118	-.039	.141	-.294	-.048	-.141	.158	.039	-.061	.204	.017	-.347	.067	.057
X23	.738	.077	-.100	-.004	.401	-.106	.035	.056	-.340	.103	.062	.142	.185	-.108	.162
X24	.818	-.022	-.286	.233	.173	.214	-.075	-.024	-.245	-.018	-.062	-.018	.007	-.065	-.001
X25	.273	.155	.443	.049	.267	.376	.178	-.141	-.403	.322	-.159	.145	.099	-.186	.249
X26	.155	.124	.308	.327	.218	-.159	-.247	-.473	.355	.300	-.066	-.368	.088	.068	.084
X27	.205	.212	.551	-.099	.482	-.411	.173	.080	-.001	.209	.099	-.084	.142	.101	.216
X28	-.582	.005	.027	.487	.354	-.219	.171	-.031	-.099	-.363	.124	.115	-.001	.114	.097
X29	-.332	.564	.148	.289	.131	-.209	-.157	.406	.123	.144	-.074	-.015	-.008	.064	-.381
X30	-.453	.174	.197	.454	.202	-.356	.024	-.337	.144	.334	.272	-.018	.003	-.075	-.086
X31	-.619	.007	.232	.517	-.059	-.092	.186	.257	.075	.266	.095	-.052	-.148	-.212	.034
X32	.231	.527	-.224	.379	-.360	-.181	-.163	.273	.077	.177	-.048	.036	.109	-.265	.235

X33	.399	.642	-.181	.225	-.248	.218	.175	-.195	.160	.245	.149	-.012	.072	-.009	.077
X34	.335	.537	-.068	.400	-.233	-.038	.032	-.282	.090	.446	.091	-.180	.111	.066	-.031
X35	.603	-.032	-.512	.366	-.048	-.069	.161	-.250	.135	.223	.155	-.088	-.066	-.127	-.043
X36	.449	-.096	-.394	.327	.017	.484	.199	.067	-.206	.230	-.004	.124	-.001	-.140	-.248
X37	.019	-.656	-.269	.510	-.019	.160	.254	-.025	-.165	.082	.174	.127	-.194	-.049	.069
X38	-.302	-.710	-.062	.523	.011	.222	-.041	.200	.001	.126	.018	-.009	-.037	.000	.050
X39	.227	-.498	.196	.265	-.294	.163	-.423	.437	.172	.139	-.081	-.010	.122	-.005	.086
X40	.433	-.471	.302	.309	-.397	.080	-.203	.034	.014	-.199	.170	-.005	.283	.138	.109
X41	-.134	-.639	.473	.324	-.289	.161	-.035	-.113	.046	-.145	.156	.116	.094	.168	.075
X42	-.230	-.604	.264	.360	.082	.003	-.269	.114	.355	.210	-.281	-.079	.055	-.045	.102
X43	.294	-.600	-.084	.346	.309	-.315	-.201	-.068	.278	.075	-.079	.028	.025	.147	.140
X44	.603	-.084	-.196	-.103	.429	.173	-.241	.186	.189	-.046	-.213	.151	.207	.113	.047
X45	-.147	.650	-.251	.186	.174	-.217	.356	.015	-.188	.057	-.183	.311	.203	.093	.143
X46	-.353	.730	-.054	.175	.073	.006	-.220	.158	-.129	-.008	.229	.219	-.122	.226	.037
X47	-.457	.757	-.154	.238	-.016	-.124	.168	.104	-.111	.072	.017	.150	-.038	-.037	.136
X48	-.053	.316	.129	-.270	.354	-.059	-.418	.229	.127	.070	.531	.174	-.309	.026	.024
X49	.011	.137	.264	.031	.330	-.147	-.166	.293	-.156	-.261	.352	-.434	.233	-.375	-.037
X50	.091	-.110	-.234	.677	-.313	-.134	.395	-.056	-.033	-.372	.082	.067	-.101	.075	-.070
X51	-.566	-.014	.125	.422	-.186	.532	-.069	.030	.169	-.125	.052	.280	-.054	-.034	-.075
X52	.412	-.441	.238	.012	-.267	.078	.326	.334	.338	.121	.204	.030	-.296	-.016	-.073
X53	.238	.024	.562	-.142	-.006	.115	.228	.442	-.001	.264	-.105	.035	.186	.423	-.011
X54	.292	.111	.598	-.068	-.244	-.037	.492	.272	.022	.110	.092	-.128	-.023	.231	.029
X55	.277	.217	.697	-.078	.040	-.313	.208	.045	-.054	.007	-.059	.333	.063	.069	-.275
X56	.298	.196	.734	.030	-.201	-.141	.266	.034	-.070	.024	-.072	.143	.021	-.178	-.299
X57	.339	.199	.774	.024	-.247	-.122	.303	.020	-.063	.028	-.081	.140	.007	-.121	-.126
X58	.842	.081	.050	-.122	-.174	.016	.301	-.017	.215	-.121	.033	.100	.015	-.184	.143
X59	.276	.135	.328	-.152	.332	.713	.219	-.035	.143	-.093	-.012	-.163	-.013	.108	-.093
X60	.855	-.018	-.221	.184	.044	-.090	.155	.147	.036	-.105	-.070	-.181	-.213	.019	.001
X61	.284	.110	.344	.246	.372	.608	-.127	-.132	-.375	.027	-.155	-.022	.029	.076	.051
X62	.271	.191	.483	.286	.423	.036	-.098	-.048	.012	-.267	-.282	.029	-.331	-.062	.214
X63	.299	.182	.504	.356	.356	.100	-.093	-.057	.011	-.262	-.276	-.042	-.302	-.121	.199
X64	.264	.201	.534	.293	.379	-.030	-.082	-.063	-.016	-.241	-.302	.072	-.317	-.163	-.143
X65	.718	.024	-.287	.155	.272	-.354	-.117	-.032	.042	-.041	-.001	.150	.018	.114	-.159

X66	.353	-.496	-.199	.351	.375	-.020	-.014	-.256	-.091	.002	.220	.179	.029	.163	-.024
X67	-.005	-.235	-.348	.677	.278	-.059	-.022	.137	-.084	-.022	-.030	.034	.318	-.006	-.143
X68	-.214	-.334	.365	.152	.379	-.038	-.211	.065	-.033	.408	.210	.216	.119	-.072	.025
X69	-.168	-.464	-.150	.381	.267	-.139	.076	-.001	.295	-.153	.157	.065	.142	-.163	-.094
X70	-.006	-.146	-.183	.076	.214	.322	.164	.442	.404	.166	-.117	.271	.087	-.146	.033
X71	.317	.337	-.345	.134	.037	.318	-.001	.297	.421	.137	-.120	-.208	-.023	-.004	-.087
X72	.467	.433	-.497	.124	.034	.156	.300	.006	.140	.008	.060	-.131	.062	-.168	.060
X73	-.199	.490	-.100	.212	.064	.402	.211	-.056	.062	.046	-.035	-.210	.062	.231	.005
X74	-.152	.428	.024	.106	.053	.083	.337	-.066	.219	.104	-.013	-.100	-.087	.078	.253
X75	.107	-.154	-.180	.400	-.052	-.147	.256	-.226	.201	.051	.165	-.238	-.169	.186	.029

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 15 components extracted.



PROPOSED STANDARDS FOR ADMINISTRATORS SELECTION AT THE UPPER AND MIDDLE LEVEL IN THE MINISTRY OF EDUCATION IN JORDAN

By
Zobaida Hassan Abed El-Lateef Abu Shwemeh

Supervisor
Prof. Hani Abed El- Rahman Al- Tawil,

ABSTRACT

This study aimed at proposing standards for the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan, through answering the following questions:

1. What standards currently used in the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan ? And at what fields?
2. What are the appropriate standards in the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan from the perspective of administrators at the upper and middle level ?

3.Are there any significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan, attributed to sex, educational qualifications ,job titles?
4. What are the proposed standards for the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan?

PROPOSED STANDARDS FOR ADMINISTRATORS SELECTION AT THE UPPER AND MIDDLE LEVEL IN THE MINISTRY OF EDUCATION IN JORDAN

By
Zobaida Hassan Abed El-Lateef Abu Shwemeh

Supervisor
Dr. Hani Abed El- Rahman Al- Tawil, Prof.

ABSTRACT

This study aimed at proposing standards for the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan, through answering the following questions:

1. What standards currently used in the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan ? And at what fields?
2. What are the appropriate standards in the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan from the perspective of administrators at the upper and middle level ?

3. Are there any significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan, attributed to sex, educational qualifications ,job titles?
4. What are the proposed standards for the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan?

The study population consisted of all department heads the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan, and the number was (189) individuals, and the sample consisted of (154) individuals selected randomly from the population. To collect data the researcher conducted personal interviews with some leaders in the Ministry of Education in Jordan, concerning the laws and regulations, the adopted standards for the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan.

The researcher developed a questionnaire of (75) items, distributed in to (8) fields . The validity and reliability of the questionnaire were calculated.

After calculating the means and standard deviations to judge the level of the items included in the fields, (t-test) and ANOVA and Scheffe test for Posteriori comparisons were used. The study showed high responses degree of all in the sample members . The study also showed that there were statistically significant differences in the responses of the study sample for "efficiencies" field and "methods of selection" field areas due to sex variable , the differences were in favor of females.

+Furthermore , the study showed that there were statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) for job related to the "ethics" field due to job titles variable , the differences were in favor of provincial educational directors , and technical directors . and the differences related to the "efficiencies" field were in favor of department heads. In the light of the study outcomes a proposed standards for the

selection administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan designed and the credibility of the standards content has been confirmed. In the light of the study results , the researcher recommended to apply the proposed standards for the selection administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan .